



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Asiakaskokemuksen vahvistaminen konsulttitoisessa ryhmärakennusprosessissa

Räsänen, Heini

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen kehittäminen konsulttivetoisessa ryhmärakennusprosessissa

Heini Räsänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2016

Heini Räsänen

Asiakaskokemuksen kehittäminen konsulttivetoisessa ryhmärakennusprosessissa

Vuosi 2016

Sivumäärä 54

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemuksen kehittäminen ryhmärakentamisen ydinryhmätoiminnassa. Työn tavoitteena on kuvata ja analysoida asiakaskokemuksen muodostumista ja rakennetta ryhmärakentamisprosessin ydinryhmätoiminnassa sekä tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnan ja asiakaskokemusten parantamiseksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Fira Oy:lle, ja sen tarkoituksena on toimia ryhmärakennuttamisprosessin asiakaskokemuksen kehittämistyönä.

Opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään käsittelemään asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on henkilön tulkinnoista muotoutunut kokonaisuus, joka ei ole järkiperusteinen päätelmä, vaan emotionaalinen kokemus. Henkilön omat tunteet ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat tähän kokemukseen vahvasti. Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, jonka hän muodostaa erilaisten suorien ja epäsuorien kontaktien perusteella. Näitä kontakteja verrataan asiakkaan odotuksiin kokemuksesta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään haastattelujen avulla ydinryhmäläisten mielikuvia, kokemuksia, mielipiteitä ja toiveita sekä heidän arvostamiaan toimintamalleja, jotta ydinryhmätoimintaa voidaan kehittää jatkossa entistä paremmaksi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka lähtökohtana on kokonaisvaltainen tiedonkeruu aiheesta. Työssä mukaillaan omalta osin myös palvelumuotoiluprosessia. Opinnäytetyön menetelmällisessä osuudessa tiedonkeruun menetelmänä käytettiin teema-haastattelua, joka mahdollisti haastateltavien kokemusten esille tuomisen. Tutkimukseen haastateltiin Fira Oy:n ryhmärakentamisen Ydinryhmästä viittä henkilöä. Koska kyseessä on asiakaskokemuksen tutkimus, on lähes väistämätöntä, että vastauksissa on eroavaisuuksia. Tämä johtuu siitä, että jokainen henkilö on yksilö, jonka kokemus juontuu oman elämäntilanteensa ja näkökulmansa kautta. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Fira Oy:n ryhmärakentamisen ydinryhmäläisten asiakaskokemukset muodostuvat hyvin erilaisissa kontaktipisteissä ja erilaisista lähtökohdista. Johtopäätöksenä voidaan myös pitää sitä, että asiakaskokemukset ovat suurilta osin hyviä, ja että Versta-tapaamiset olivat onnistuneita.

Teemahaastattelusta saatujen tulosten perusteella luotiin ehdotuksia ydinryhmätoiminnan kehittämiseksi. Ydinryhmäläisten haastatteluista johdetut kehitysehdotukset liittyvät esimerkiksi ydinryhmätoiminnan tehostamiseen, läpinäkyvyyteen sekä tiedonkulkuun, joita parantamalla ydinryhmäläisten asiakaskokemusta voitaisiin vahvistaa jatkossa.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Ryhmärakentaminen, Ydinryhmä, Palvelumuotoilu

Heini Räsänen

Improving the customer experience in a consult-lead group construction process

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2016 | Pages | 54 |
|------|------|-------|----|

The purpose of this thesis project was to improve the customer experience in a group construction project's core group activity. The aim is to describe and analyse the forming process and structure of the customer experience in the group construction project's core group activity and to produce concrete improvement suggestions to the core group activity and customer experiences. This thesis has been commissioned by Fira Ltd.

The knowledge base of the thesis focuses on the customer experience. Customer experience is formed by individual interpretations, which is not a logically formed conclusion, but an emotional experience. The person's own emotions and subconscious interpretations affect this experience strongly. Customer experience is a subjective perception by the customer to the company on the basis of various direct and indirect contacts. These contacts are compared with the customer's expectations of the experience. This thesis aims to study the core group members' images, experiences, opinions, and desires as well as their valued operating models in order to improve the core group activities to be even better in the future.

The research method that was chosen is that of qualitative study, which is based on a comprehensive data collection of the subject. This thesis also partly follows the service design process. The methodological part of this thesis is the collection of data through theme interviews, which allowed the experience of the interviewees to be disclosed. Five people were interviewed from Fira's group construction project's core group. Since this was research into customer experience, it was almost inevitable that there would be differences in the responses. This is due to the fact that every person is an individual, which derives from the experience through their own life situation and perspectives. The conclusion of this study is that Fira's group construction project's core groups members' customer experiences consist in a wide variety of contact points and different backgrounds. As a conclusion it can also be considered that the customer experience of the core group is mainly good, and that the workshop-meetings were successful.

Based on the results obtained from the theme interviews proposals were created to develop the core group activity. The proposals derived from the core group members' interviews and were related to, for example, efficiency, transparency and information flow, which are the factors to focus on so it would be possible to improve the customer experience in the future.

Keywords: Customer experience, Group construction, Core group, Service innovation

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Työn taustat..... | 6 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja -kysymykset..... | 8 |
| 1.3 | Työn rakenne..... | 8 |
| 2 | Ryhmärakentaminen..... | 9 |
| 2.1 | Historia ja nykytila..... | 10 |
| 2.2 | Konsulttivetoinen ryhmärakennuttaminen | 11 |
| 2.3 | Rahoitus..... | 13 |
| 2.4 | Yhteisöllisyys..... | 14 |
| 2.5 | Ryhmärakentamisen ydinryhmä | 15 |
| 3 | Asiakaskokemus | 18 |
| 3.1 | Asiakaskokemuksen määritelmä..... | 18 |
| 3.2 | Asiakaskokemuksen muodostuminen | 20 |
| 3.3 | Asiakaskokemuksen kehittäminen | 22 |
| 4 | Palvelumuotoilu | 25 |
| 5 | Laadullinen tutkimus ja sen kulku..... | 28 |
| 5.1 | Teemahaastattelu | 29 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteutus | 30 |
| 5.3 | Aineiston käsittely ja tulkinta | 31 |
| 6 | Tulokset | 32 |
| 6.1 | Lähtökohta | 32 |
| 6.2 | Teemat..... | 33 |
| 6.3 | Tulosten yhteenveto | 38 |
| 6.3.1 | Positiivinen asiakaskokemus | 39 |
| 6.3.2 | Negatiivinen asiakaskokemus | 39 |
| 6.4 | Kehitysehdotukset | 42 |
| 7 | Johtopäätökset | 43 |
| 7.1 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 44 |
| 7.2 | Tutkimuksen toteutumisen ja oman oppimisen arviointi..... | 45 |
| | Lähteet | 47 |
| | Kuviot..... | 51 |
| | Liitteet | 52 |

1 Johdanto

Jokaisella meistä on koti jossain, ja yhä useammalla meistä se on kaupungissa. Tällä hetkellä Suomessa lähes 90 prosenttia uusista asunnoista rakennetaan suurimpiin kaupunkeihin ja niiden lähistölle (SuomiFinland100 2016). Lisäksi omistusasumisen osuus asumisesta yleensä on kasvanut jälleen viimeisten kymmenien vuosien aikana; omistusasuntojen määrä on jopa kaksinkertaistunut reilussa neljässä vuosikymmenessä (Latvanen 2015). Asuminen ja sen kustannukset koskettavat meitä kaikkia. Vaikka uutisoidaan, että asuntokuntien velkaantuminen on hidastunut viime vuosina (Tilastokeskus 2015a), suurimmat asuntovelat löytyvät Etelä-Suomesta juuri kaupungistumisen vuoksi (Tilastokeskus 2015b). Asuminen on kallistunut vuosi vuodelta. Vaikka laitamme ison osan tuloistamme asumiseen, on vaikeaa hahmottaa mitä asuntorakentaminen oikeastaan maksaa. (Tilastokeskus 2015c.) Myös mahdollisuudet vaikuttaa itse rakennusprosessiin ovat yleensä hyvin rajalliset.

1.1 Työn taustat

Kaupungistumisen myötä tarve uusille asunnoille ja niiden rakentaminen kaupunkeihin on ajankohtaisempaa kuin vuosikymmeniin. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Fira-konserniin kuulavalta monipuolisista uudis-, korjaus- ja asuntorakentamisen hankkeita tekevältä Fira Oy:ltä. Fira Oy tarjoaa ryhmärakentamisen palvelua, toimien rakennushankkeessa sekä konsulttina, että rakentajana. (Fira 2016.) Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia ryhmärakennuttamisprosessin asiakaskokemuksen kehittämistyönä Fira Oy:lle.

Aihevalintaan johti oma henkilökohtainen mielenkiintoni ryhmärakennuttamiseen. Henkilökohtaisen kiinnostuksen lisäksi aiheen uutuus ja ajankohtaisuus tekevät siitä entistä mielenkiintoisemman. Kyseessä on ajankohtainen aihe, joka kuitenkin kaipaa lisää julkisuutta. Ryhmärakentaminen ja ryhmärakennuttaminen ovat jo osittain nousseet kiinnostuksen kohteiksi julkisuudessa. Kiinnostuneita on median lisäksi myös esimerkiksi ympäristöministeriössä ja Helsingin kaupunkisuunnittelussa. Ryhmärakennuttaminen tuo asuntokantaan kaivattua vaihtelevuutta ja voi vastata positiivisesti yhdyskuntarakenteen tiivistämisen sekä kohtuuhintaisen asumisen tarpeisiin. Anonyymeille asukkaille massa-asuntojen tuottamisen sijaan asuntorakentamiseen pyritään nyt löytämään entistä asukaslähtöisempiä tapoja. (Nupponen 2009.) Ryhmärakennuttamalla asuntojen hinnat ovat kilpailukykyisiä ja asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa tulevan kotinsa ratkaisuihin jo ennen rakentamisen alkamista (Ryhmärakennuttajat 2013). Lisäksi ryhmärakennuttamisen, jossa tulevat asukkaat toimivat itse talonsa rakennuttajina, ajatellaan lisäävän asukkaiden yhteisöllisyyttä jo rakennusvaiheessa. (Kirsi 2015.)

Kuten muillakin liike-elämän aloilla, on asiakkaiden merkitys vahvistunut myös rakennusliikkeiden asuntohankkeissa (Nupponen 2009). Fira (2016) uskoo, että rakentamisen lähtökohtana

on oltava ihminen. Fira on muodostanut Jätkäsaaren ryhmärakentamishankkeelle asuinkerrostalon suunnittelun Ydinryhmän, jonka jäsenten asiakaskokemus on tämän opinnäytetyön kehitystyön kohteena. Asiakkuuksien tutkimisessa pääfokus on aikaisemmin ollut lähinnä asiakas-tyytyväisyydessä tai brändeissä. Kirjallisuudessa asiakaskokemus on jäänyt melko vähälle huomiolle erillisenä käsitteenä viime vuosia lukuun ottamatta. Samaan aikaan myös suomalaiset yritykset ovat alkaneet tunnistaa asiakaskokemusten johtamisen strategisen merkityksen liiketoiminnalleen. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Tässä opinnäytetyössä kuvataan, mitä tarkoittaa asiakaskokemus, mistä se koostuu ja millainen sen merkitys on yritykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa Firan ryhmärakentamisen palvelun onnistuneita tekijöitä ja epäkohtia selvittämällä ydinryhmäläisten asiakaskokemuksia. Toisena tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnan ja asiakaskokemusten parantamiseksi. Tarkoituksena on kartoittaa haastattelujen muodossa kokemuksia ydinryhmätoiminnasta sekä kehittää Fira Oy:n muodostaman Ydinryhmän toimintaa jatkossa.

Kaikki yritykset tuottavat asiakkailleen kokemuksia, olivatpa ne sitten suunniteltuja tai sattumanvaraisia. Jokaisella yrityksellä on siis käytännössä yhtäläinen mahdollisuus tarjota asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Erinomaisten kokemusten tuottaminen asiakkaille voi tuottaa yritykselle erinomaisen tuloksen. Asiakaskokemus on kaikkien suorien ja epäsuorien kontaktien summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Kontakteissa muodostuu fyysisiä ja emotionaalisia tekijöitä, jotka kuvaavat esimerkiksi sitä, mitä kontaktissa tapahtuu ja miten, sekä miltä se tuntuu. Näitä tekijöitä verrataan asiakkaan odotuksiin kokemuksesta - kokemus on hyvä, jos kokemus odotukset, tai huono, mikäli se alittaa ne. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.)

"I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel." - Maya Angelou (2004).

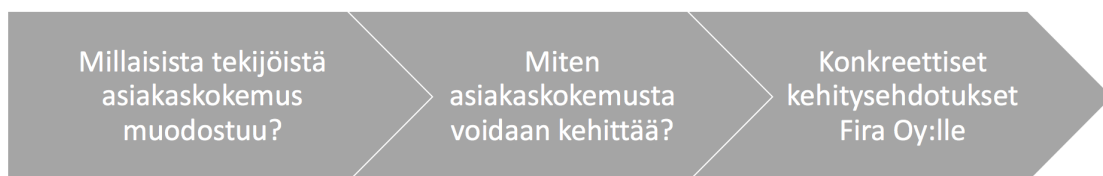
Useissa asiakaskokemuksen määritelmissä käsitellään asiakaskokemuksen emotionaalista puolta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asiakas koostaa aikaisemmista mielikuvista, syntyneistä tunteista sekä fyysisistä kohtaamisista oman mielipiteensä yrityksen toiminnasta. Tätä kokonaisuutta kutsutaan asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemus on odotuksiin verrattava kokonaisuus, pääasiassa emotionaalinen kokemus, johon omien tunteiden ja tuntemuksien lisäksi alitajuiset tulkinnat vaikuttavat vahvasti. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.) Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään haastattelujen avulla ydinryhmäläisten mielikuvia, kokemuksia, mielipiteitä ja toiveita sekä heidän arvostamiaan toimintamalleja, jotta ydinryhmätoimintaa voidaan kehittää jatkossa entistä paremmaksi.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työn tarkoitus on saada vastaus tutkimusongelmaksi muodostuneeseen kysymykseen: *miten kehittää asiakaskokemusta konsulttivetoisessa ryhmärakentamisprosessissa?*

Pääkysymyksen lisäksi tuotoksen tarkoituksena on vastata seuraaviin alakysymyksiin:

- Miksi asiakas valitsee ryhmärakennuttamisen?
- Millaisena asiakas kokee rakennuttajakonsulttitoiminnan ja sen roolin?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ryhmärakentamisen asiakaskokemukseen positiivisesti?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ryhmärakentamisen asiakaskokemukseen negatiivisesti?
- Miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa?



Kuvio 1: Opinnäytetyön kolmiosaisen tavoitteen osat

Tutkimusongelmasta voidaan johtaa tälle työlle kolmiosainen tavoite (kuvio 1). Muodoltaan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on alan kirjallisuuden ja julkaisujen sekä ydinryhmäläisten haastattelujen avulla selvittää, millaisista osatekijöistä asiakaskokemus muodostuu sekä kuinka asiakkaan muodostamaa kokemusta voidaan kehittää juuri tässä tapauksessa. Työn yleisenä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen käsitteeseen sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ohella kehittämistyössä lähestymistapana on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on havainnollinen lähestymistapa, joka luo perusteellista asiakasymmärrystä liiketoimintaan ja siten mahdollistaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan käyttämisen yrityksissä. Monesti palvelumuotoilua käytetään innovatiivisen asiakaslähtöisen liiketoiminnan tai palvelukonseptin luomiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.)

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön tutkimuksellisuus rakentuu kvalitatiivisten menetelmien varaan. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluita ydinryhmäläisten kokemusten selvittämiseksi. Teoriaosuuden pohjustamiseksi käytössä oli dokumenttianalyysin lisäksi myös dokumenttianalyysimuotoinen benchmarking. Koska työssä edetään osittain Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) nelivaiheisen palvelumuotoilun mallin mukaan, toteutetuista palvelumuotoilun menetelmistä esille on kuvattu esimerkiksi ydinryhmäläisten asiakaskokemuspolku.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ryhmärakentamista sekä asiakaskokemusta ja sen johtamista. Työn ensimmäinen teoriaosuus ryhmärakentamisesta, konsulttijohteisesta ryhmärakennuttamisesta sekä tutkimuksen kohteena olevasta Ydinryhmästä pohjautuu suomalaisiin kirjallisuus- ja internetlähteisiin sekä toimeksiantajan tuottamiin materiaaleihin. Ryhmärakentamisen ollessa kasvavana ilmiönä kohtalaisen vähän tutkittu, tuoretta lähdemateriaalia on tarjolla rajatusti. Asiakaskokemuksen teoriapohja on koottu pääasiassa kansainvälisten kirjojen ja artikkelien pohjalta. Työn teoriaosuuden jälkeen kuvataan lyhyesti palvelumuotoilun menetelmää ja selvitetään, kuinka juuri tämä kehittämistyö etenee palvelumuotoilun mukaan. Tutkimuksellisen osuuden aluksi esitellään valittuja metodeja, jonka jälkeen kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kulku. Tutkimuksen tulokset analysoidaan ja jäsennetään, jonka jälkeen niistä johdetaan kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi ryhmärakennuttamisprosessissa. Aivan opinnäytetyön lopuksi käsitellään työn luotettavuutta, sekä arvioidaan kokonaisuudessaan sen sujuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

2 Ryhmärakentaminen

Tässä luvussa käsitellään ryhmärakentamista, sen historiaa ja nykytilaa lyhyesti. Opinnäytetyön aiheen mukaisesti esitellään myös konsulttivetoinen ryhmärakennuttaminen. Lisäksi käydään läpi ryhmärakentamisen ongelmaksikin muodostunutta rahoitusta, sekä sen yhteisöllistä näkökulmaa. Luvun lopuksi esitellään Fira Oy:n ryhmärakentamiseen muodostettua ydinryhmätoimintaa, jonka asiakaskokemuksen kehittämiseen koko työn kuva liittyy.

Ryhmärakentaminen on termi rakentamiselle, jossa joukko yksityisiä ihmisiä ryhtyy yhteisesti rakentamaan itselleen taloa tai taloja. Ryhmän tavoitteena ei ole tehdä voittoa, vaan se rakentaa tai rakennuttaa talon yhteisesti omaan käyttöönsä. Ryhmällä ja sen jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa sisustus- ja suunnitteluratkaisuihin jo ennen rakentamisen alkamista. Ryhmä voi rakentaa talonsa ”hartiavoimin”, tarkoittaen sitä, että he ovat itse fyysisesti mukana rakentamassa taloja ja että ulkopuoliset ammattilaiset tilataan tekemään ainoastaan välttämättömät. Ryhmä voi toimia myös rakennuttajana, eli tilata talojen rakentamisen alusta loppuun asti ammattilaisilta, jonka lisäksi kommunikointi rakentajien kanssa voi tapahtua täysin palkatun konsultin välityksellä. (Fira 2016; Ryhmärakennuttajat 2013.) Käyttökielellä ryhmärakentamisella ja ryhmärakennuttamisella tarkoitetaan yleisesti samaa asiaa, ja esimerkiksi aiemmin tehdyissä tutkimuksissa ja viranomaiskielellä käytetään muotoa ryhmärakentaminen (esim. Kivelä 2010; Nupponen 2008). Ryhmärakennuttajat ry suosittelee kuitenkin käytettäväksi termiä ryhmärakennuttaminen, koska useimmissa tilanteissa - kuten tässä opinnäytetyössäkin - asukkaat eivät osallistu itse fyysisesti rakentamiseen vaan toimivat rakennuttajina (Ryhmärakennuttajat 2013). Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan konsulttijohteiseen ryhmärakennuttamiseen pääkaupunkiseudulla.

Ryhmärakennuttamisessa joukko yksityisiä ihmisiä lähtee mukaan rakennushankkeeseen jo varhaisessa vaiheessa ja rakennuttaminen toteutetaan asukkaaksi aikovien ehdoilla. Ryhmärakennuttaminen soveltuu kaikkiin asuntojen hallintamuotoihin ja rakennustyyppeihin; erillistaloihin, rivitaloihin, kerrostaloihin sekä kaikkiin näiden väliltä. Rakennushanke voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja siihen liittyy monia eri etuja. Rakennuttajat voivat jakaa riskiä keskenään, minkä lisäksi rakennuttajaryhmällä on tukea toisistaan rakennusprosessin ajan - miksipä ei sen jälkeenkin. Asuntojen hinnat ovat kilpailukykyisiä, suunnitteluratkaisuihin on mahdollista vaikuttaa paljon ja naapurusto tulee tutuksi jo ennen muuttoa. (Ryhmärakennuttajat 2013.)

2.1 Historia ja nykytila

Vaikka ryhmärakentaminen on noussut viime vuosina pinnalle, se ei kuitenkaan ole aivan uusi tapa rakentaa. Suomessa on rakennettu ryhmärakentamisen periaatteella jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Sotien jälkeinen uudelleenrakentamisen aika vaati nopeasti toteutuvaa ja samalla kohtuuhintaista rakentamista. Hartiapankkirakentaminen oli siksi tuolloin yleinen tapa rakentaa. Useampien asuntojen puutteessa perheet ja tuttavat ryhtyivät rakentamaan myös kerrostaloja yhdessä hartiapankkityyliin - omatoimisesti ryhmärakentamalla. Näistä yhteisvoimin rakennetuista taloista tuli samalla myös Suomen ensimmäisiä asunto-osakeyhtiötaloja. (Nupponen 2008, 180.)

Helsingin ensimmäinen ryhmärakennuskohde on valmistunut yli sata vuotta sitten. Tuohon aikaan on rakennettu esimerkiksi osa Helsingin Kruunuhaan ja Katajanokan kerrostaloista, joiden lisäksi ryhmärakentamisen tehtyjä historiallisia kohteita löytyy esimerkiksi Kampista, Töölöstä ja Alppilasta. (Fira Oy 2016; Kivelä 2012.) Jopa 60 vuoden ajan ryhmärakentaminen olikin merkittävä rakennusmuoto Suomessa, kunnes asuntosijoittajat valtasivat alan 1950-luvun jälkeen (Fira Oy 2016). Asuntojen sijoittajista tuli siis gryndereitä, joiden tavoitteena oli saada asunto-osakkeista voittoa. Asunto-osakeyhtiömuoto oli alun perin voittoa tavoittelematonta toimintaa. Asunto-osakkeista muodostui kuitenkin kauppatavaraa, jotka grynderit, eli sijoittajat, myivät asuntoa tarvitseville. Asunto-osakeyhtiöt olivat alun perin juridisesti osakeyhtiöitä, mutta asunto-osakeyhtiölaki (ajantasainen versio 22.12.2009/1599) säädettiin vuonna 1926 vastaamaan paremmin nimenomaan asuintalojen tarvetta. (Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599; Nupponen 2008, 180.)

Nykyään ryhmärakennuttamisella pyritään lisäämään rakennusalan kilpailua, luomaan asumiselle erilaisia vaihtoehtoja ja kohtuullistamaan asumis- ja rakennuskustannuksia. Ryhmärakentamisessa asiakas on osa rakennusprosessia. Asiakas, eli samalla asukas, pääsee myös vaikuttamaan oman asuntonsa ja yhteistilojen ratkaisuihin. Asunnon neliöhinnasta tulee usein edullisempi, koska maksu tehdään vain toteutuneista rakennuskustannuksista. (Vesalainen 2015.)

Kaupungit ovat alkaneet kannustaa ryhmärakentamiseen, ja esimerkiksi Helsinki on varannut ja luovuttanut reilun kymmenen vuoden aikana tontteja jo yli 500 asunnon ryhmärakennuttamisprojekteihin. Tontteja on varattu yksityishenkilöiden ryhmille ja yhdistyksille, mutta myös rakennuttajakonsulteille ja rakennusliikkeille. Tällä hetkellä rakennuksen alla olevat tontit arvottiin keväällä 2015; 16 tonttia 160 asunnolle esimerkiksi Kalasatamasta, Haagasta, Tapaninkylästä ja Tuomarinkylästä. Aikaisemmin toteutuneita uudempia ryhmärakentamiskohteita löytyy Mellunkylän Fallbackasta, Myllypurosta, Suutarilasta sekä Jätkäsaaresta, johon on Kalasataman ja Maunulan lisäksi vireillä ja suunnitteilla uusia kohteita tälläkin hetkellä. (Vesalainen 2015.)

2.2 Konsulttivetoinen ryhmärakennuttaminen

Konsulttivetoisessa ryhmärakennuttamisessa konsulttiyritys toteuttaa ryhmärakentamisen palveluna. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys vastaa projektin kokonaisuudesta: rakennuttajaryhmän muodostamisesta, rakennuksen suunnittelusta ja itse rakentamisesta. Kun asukas hankkii ryhmärakentamisen palveluna, häneltä ei vaadita projektinjohdollista tai rakentamiseen liittyvää osaamista. (Salo 2016.) Siten kenellä tahansa on taitoa toimia ”oman kotinsa rakennuttajana”. Tällä mallilla rakennuttamalla asukkaat saavat haluamansalaisensa talonsa ”omakustannushintaan avaimet käteen -aatteella” (Kivelä 2012).

Olemassa on ryhmärakennuttamisen palvelupaketteja, joita ryhmärakennuttajakonsulttiyritykset tarjoavat asiakkailleen. Tällaisessa valmiissa toteutusmallissa asiakkaille tarjotaan mahdollisuutta liittyä rakennuttajaryhmään, joka ryhtyy sitten itse rakennushankkeeseen. Konsulttiyritykset eivät pyöritä asuntokauppaa, vaan ryhmärakennuttajakonsultit toteuttavat joko perustettavalle asunto-osakeyhtiölle tai kiinteistömuotoisessa kohteessa asuntokohtaisen konsulttisopimusten puitteissa osittain ennakkoon suunniteltua rakennushanketta. Tulevien asukkaiden näkökulmasta konsulttivetoinen ryhmärakennuttamishanke on huomattavasti vaivattomampi vaihtoehto kuin asukasvetoinen rakennuttaminen. Ennen kuin projekti on edes lähtenyt vielä välttämättä käyntiin, ryhmärakennuttajakonsultti on voinut tehdä jo alustavan varauksen tontista, valinnut arkkitehdin sekä joissain tapauksissa jopa valinnut myös muut suunnittelijat ja ehkä neuvotellut urakoitsijoidenkin kanssa. Ennen päätöstä varsinaisesta rakennuttamiseen ryhtymisestä konsulttina toimiva yritys laatii, tai laadituttaa ulkopuolisella suunnittelijalla, kohteesta luonnossuunnitelmat. Tämän ennakkoon tehdyn suunnittelun hinnan konsultti veloittaa asiakkailtaan, eli tulevilta asukkailta, jälkikäteen palkkiossaan määrättyä talo- tai huoneistokohtaista korvausta vastaan, joka on ilmoitettu asiakkaille mahdollisimman läpinäkyvästi. (Helamaa & Pylvänen 2012, 150-151; Kivelä 2012.)

Konsultti vastaa paitsi konkreettisesti rakentamiseen liittyvistä asioista, myös asukasryhmän kokoamisesta. Asukkaat sitoutuvat esisuunnitellun rakennushankkeen eteenpäin viemiseen

lähtiessään hankkeeseen mukaan. He pääsevät kuitenkin vielä itse vaikuttamaan yhteisessä toteutussuunnitelmavaiheessa asuntoratkaisuihin ja yhteistiloihin sekä mahdollisesti urakoitsijoiden ja muiden rakentamiseen ja suunnitteluun osallistuvien valintaan. Se, kuinka paljon asukkaat pääsevät itse vaikuttamaan ja kuinka pitkälle ryhmärakennuttajakonsulttiyrityksen esisuunnittelu on viety ennen projektin aloitusta, vaihtelee suuresti eri konsulttiyrityksissä. Asukkaiden mahdollisuudet päästä vaikuttamaan ovat selvästi asukasvetoista ryhmärakennuttamista pienemmät, mutta toisaalta projektinjohto, sopimusjuridiikka ja urakoiden kilpailutukset tapahtuvat konsulttivetoisessa projektissa ammattimaisesti. Pidetään myös todennäköisenä, että konsulttivetoisten rakennuttamishankkeiden toteutusajat ovat rakennushankkeen koosta riippuen keskimäärin asukasvetoisia hankkeita lyhyemmät. (Helamaa & Pylvänen 2012, 150-151; Kivelä 2012.) Konsulttivetoisen ryhmärakennushankkeen ongelmana on kuitenkin se, että juuri hankkeen nopeasta aloituksesta johtuen asukkaiden sitoutuminen siihen ei aina ole niin pitävää kuin olisi tarpeen. Motivaatiota hankkeen eteenpäin viemiselle ei ole välttämättä tarpeeksi, koska vastuu mielletään liian vahvasti konsultin harteille. (Kerovuori 2012.)

Fira Oy:n rakennuttajakonsultti Henry Salon (2016) mukaan ryhmärakennuttamisen konsultti-toiminta on tietyllä tapaa liiketoimintamalli-innovaatio. Sen sijaan, että yritys itse ostaisi tontin, rakentaisi omaan omistukseensa asunnot ja myisi ne, asukkaat haetaan heti alkuun ja konsulttifirma rakentaa sen suoraan heille. Tällaisessa mallissa ei tule yritykselle myyntiriskiä, jolloin myyntiriskiä ei tarvitse myöskään hinnoitella. Konsulttiyritys toteuttaa ja ohjaa hankkeen, ihmiset pystyvät ostamaan tai rahoittamaan asuntonsa ainoastaan rakentamiskustannuksilla. (Salo 2016.)

Ryhmärakennuttajat ry (2013) eriyttää käsitteissään konsulttivetoisen ja rakennusliikevetoisen ryhmärakennuttamisen. Sen mukaan konsulttialoitteisissa hankkeissa rakennuttajakonsultti hankkii tontin, suunnitelmat ja rahoituksen ja kokoaa hankkeen osallistujat sekä hankkii heidän lukuunsa rakentamisen palvelut. Rakennusliikevetoinen hanke on sellainen, jossa rakennusliike sekä toimii konsulttina, että rakentaa. (Ryhmärakennuttajat 2013.) Tässä opinnäytetyössä konsulttivetoisella ryhmärakennuttamisella tarkoitetaan Firan strategian ja liiketoiminnan kehityksen johtajan Henry Salon (2016) määritelmän mukaista rakennuttamista, jossa sama yritys tarjoaa sekä konsulttipalvelun että toimii rakentajana.

Syyskuussa 2015 voimaan tulleen ryhmärakennuttamislain (190/2015) tarkoituksena on parantaa hankkeisiin osallistuvien yksilöiden oikeudellista asemaa. Lakia sovelletaan sekä asuntoyhteisömuodossa toteutettaviin, että kiinteistömuotoisiin ryhmärakennuttamishankkeisiin. Kummassakin tapauksessa mukana voi olla myös konsultti. Uudessa laissa huomioidaan konsultin rooli hankkeessa. Jatkossa konsultin tulee antaa hankkeeseen osallistuville laissa säädetyt tiedot jo ennen kuin konsulttisopimus ja ryhmärakennuttamissopimus allekirjoitetaan. Ryhmä-

rakennuttamiskonsulttivetoisissa asuntoyhteisömuotoisissa hankkeissa edellytetään, että tietyt hanketta ja asuntoyhteisöä koskevat asiakirjat on luovutettava ennen sopimuksen tekemistä kolmannelle taholle säilytettäväksi. Lisäksi konsulttipalvelulle on asetettu ammattitaito- ja huolellisuusvaatimuksia sekä palkkiota koskevia säännöksiä. (Ryhmärakennuttamislaki 190/2015.)

2.3 Rahoitus

Ryhmärakentaminen on muoto uudisrakentamisesta, jossa projektin rakennuttajina toimivat itse asuntoa hankkivat, tulevat asukkaat. Rakennus tai sen asunnot eivät ole missään vaiheessa rakennusliikkeen omistuksessa. Firan mukaan ryhmärakentaminen on aina perinteistä asuntotuotantoa kustannustehokkaampi vaihtoehto uuden kodin hankkimiseen. Se on fiksumpaa rakentamista, jossa asunnon hinta koostuu todellisista rakennuskustannuksista, eikä alueen yleinen hintataso määrittele sitä niin vahvasti. Esteenä ryhmärakentamisen yleistymiselle ovat olleet muun muassa hankaluudet liittyen rahoituksen saamiseen. Tähän asti vain hyvin harvoilla on ollut mahdollisuutta ottaa henkilökohtaista lainaa kerrostalojen ryhmärakentamiseen, ja etenkin pankit ovat suhtautuneet tällaisten projektien rahoittamiseen varovaisesti. (Salo 2016.) Ammattitaitoisesti konsulttiyritysten johtamat, tarkasti suunnitellut ja huolella toteutetut ryhmärakentamisen hankkeet eivät kuitenkaan sisällä pankin näkökulmasta sen suurempia riskejä kuin muutkaan rakennuttajayritysten johtamat hankkeet, mikäli osakkaiden maksukyvyystä on asianmukainen varmistus. Esimerkiksi ryhmärakennuttamisen pitkän historian omaavassa Tanskassa pankit suhtautuvat hyvin kiinnostuneesti hankkeisiin, sillä vuosikymmenten kokemus on osoittanut rahoittajille niiden olevan varsin turvallinen sijoituskohde. (Korpela 2014, 42.)

Syyskuussa 2015 on tullut voimaan Suomen ryhmärakennuttamislaki, jonka tarkoituksena on yksilöiden oikeudellisen aseman parantamisen lisäksi helpottaa myös ryhmärakennushankkeiden rahoitusta. Tietävästi Suomen ensimmäinen pankin rahoittama ryhmärakennushanke on Helsingin Jätkäsaaren ryhmärakentamisella toteutettava kerrostalohanke, jossa laina myönnetään taloyhtiölle. Rahoittajana toimii S-pankki, joka myöntää perustettavalle yhtiölle 70 % yhtiölainan. Rahoituksen saaminen hankkeelle on merkittävä edistysaskel, sillä pankit ovat suhtautuneet ryhmärakennuskohteiden rahoittamiseen aiemmin varovaisesti. (Salo 2016.)

Kiinteistöalan ja rakennuttamisen ammattijärjestö Rakli on tutkinut kaavamääräysten kustannusvaikutuksia ja tulokset ovat selkeitä: asuntojen hinnannousua voitaisiin hillitä, jos esimerkiksi esteettömyysvaatimuksia ja kaavamääräyksiä höllennetään. Erityisesti pysäköintiratkaisut, esteettömyys, yhteistilat, pakotetut kerroslukumäärät ja asuntojen pinta-alamääräykset synnyttävät kokonaisuuden, joka nostaa kustannuksia jopa kohtuuttomasti. (Herrala 2016.) Ryhmärakentaminen ja -rakennuttaminen tuovat vastauksia näihin ongelmiin. Salon (2015)

mukaan ”asumisen laatu ja hinta on aivan liian merkittävä asia, että jättäisimme ne pelkäämään grynderin kustannusohjauksen ja voitontavoittelun tallomaksi.” Ryhmärakennuttaminen tarjoaa ostajalle mahdollisuuden hankkia omien toiveiden mukainen asunto kilpailukykyiseen hintaan, kun hankkeesta jää kokonaan pois voittoa tavoitteleva rakennuttaja (Saraco D&M Oy 2015). Ryhmärakennuttamalla asunnon hinnasta voi säästää jopa viidesosan. Normaalisti myyntiin rakennetuissa taloissa rakennuskustannusten ja myyntihinnan välisen eron saa grynderi, eli perustajaurakoitsija, mutta ryhmärakentamisessa ostaja ei joudu maksamaan asunnolle määrättyä ”markkinahintaa”, vaan pelkäämään konkreettiset rakennuttamisen kustannukset ja tietysti mahdollisen konsultin palkkion. Säästö on yleensä sitä suurempi, mitä halutummalle alueelle ryhmä rakennuttaa - suosituilla alueilla rakennuskustannukset ovat reilusti muodostunutta markkinahintaa alhaisemmat. (Airaksinen 2015.) Lisäksi omakustannehintaan rakennutetussa asunnossa voidaan panostaa ratkaisuihin, jotka koetaan tärkeiksi ja joista on kaikille iloa sen sijaan että rahaa käytettäisiin hankinnoissa, jotka eivät ole asukkaiden mielestä tärkeitä. Kustannussäästöjä saadaan aikaiseksi myös tekemällä yhdessä hankintoja, jolloin voidaan järkevöittää tavarankuljetuskustannuksia sekä saada mahdollisia ”määräalennuksia”. Näin ollen hankitun asunnon kokonaishinta muodostuu suoraan tonttikustannuksista, liittymismaksuista, hankekehitys-, suunnittelu- ja itse rakennuskustannuksista. (ERAT 2015; Saraco D&M Oy 2015.)

2.4 Yhteisöllisyys

Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyys koostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä. Siihen liittyy myös voimakkaasti henkilökohtaisesti merkittäviksi koetut suhteet, luottamus sekä yhteenkuuluvuus. Yhteisöllisyyttä voidaan käyttää yleisesti kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyön muotoja. (Paasivara & Nikkilä 2010). Ryhmärakentaminen ja yhteisöllisyys kulkevat keskenään käsikädessä. Puhuttaessa ryhmärakentamisesta mielenkiinto ekologisiin ja etenkin sosiaalisiin näkökulmiin on melkein verrattavissa taloudellisten näkökulmien kiinnostavuuteen. Yleisesti ottaen suomalainen visio ryhmärakentamisesta on aikaisemmin keskittynyt enemmän rakennustapaan kuin asumismuotoon, mutta nykyään on havaittavissa yhä enenevää kiinnostusta myös asumisen yhteisölliseen puoleen. (Helamaa & Pylvänen 2012, 27.) Kirsin (2015) mukaan nyt voidaan puhua jo kaupunkisuunnittelun trendistä yhteisöllisyyden huomioimisesta. Uusille asuinalueille rakennetaan tiloja, joissa asukkaat voivat kohdata ja esimerkiksi kahviloista alkaa pikkuhiljaa muodostu massaa ”olohuoneita” lähiympäristön asukkaille (Gehl 2010).

Yhteisöllinen asuminen on yksi ryhmärakentamisen sivutekijöistä. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että vaikka ryhmärakentaminen ja yhteisöllinen asuminen liittyvät vahvasti toisiinsa, ne ovat toisistaan erillisiä asioita. Yhteisöllisyys on ryhmärakentamisen merkittävä osatekijä. (Kervuori 2012; Korpela 2016.) Ryhmärakennuttaminen lisää yhteisöllisyyttä jo rakennusvaiheessa, koska tulevat asukkaat rakennuttavat itse talonsa yhteistuumin (Kirsi 2015). Ryhmärakennut-

tamisen päätavoitteena ei yleensä ole yhteisöllinen asuminen, mutta niin voimakkaasti kaikkien elämään vaikuttava yhteinen tekeminen muodostaa rakennuttamisprojektiin osallistuvista ennestään tuntemattomista henkilöistä hieman pakostakin jonkinlaisen yhteisön. Ryhmärakennuttaminen vaatii osakkaita ottamaan suuremman vastuun ja riskin talon rakennuttamisesta, joten se vaatii kaikilta tavanomaista tiiviimpää sitoutumista hankkeeseen. (Lang 2011, 13.) Rakennuttajat voivat kuitenkin jakaa riskiä keskenään, minkä lisäksi rakennuttajaryhmällä on tukea toisistaan rakennusprosessin ajan - miksipä ei sen jälkeenkin. Tulevat naapurit pääsevät yhteisen tekemisen ja yhdessä tehtävien päätösten lomassa tutustumaan toisiinsa jo ennen muuttoa, ja samalla muodostetaan yhteiset pelisäännöt hyvän naapuruston muodostumiseksi. Onnistuneessa prosessissa projektiryhmästä on mahdollista syntyä hyvinvointiva naapuriyhteisö, joka toimii hyvässä, tiiviissä yhteistyössä myös rakennuksesta ja arjestaan huolehtiessaan. (ERAT 2015.)

Juuri yhteisöllisyyden vuoksi ryhmärakentaminen on jatkuvasti nousevassa asemassa esimerkiksi seniorirakentamisen keskuudessa (Nupponen 2010, 189). Vanhusten yksinäisyys ja etenkin tämän hetken suurien ikäluokkien vanheneminen ovat herättäneet useat ryhmittymät tutkimaan asumisesta sen yhteisöllistä puolta. Useat senioriyhdistykset ovat ryhtyneetkin ryhmärakennushankkeisiin, joiden tavoitteena on pyrkiä tukemaan vanhusten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja pitämään yllä ikääntyvien toiminnallisuutta. (Helsingin Loppukiri senioriyhteisö 2012; Nupponen 2008.) Asumisen yhteisöllinen puoli on jopa alleviivatussa asemassa yhteisöllisessä senioriasumisessa, mutta yhteisöllisyys liittyy myös tavallisiin ryhmärakentamishankkeisiin. Ryhmässä rakentamiseen liittyy aina yhteisöllisyyden haaste, vaikka sen merkitys ei välttämättä ole yleensä niin korostettu. Siinä missä ryhmärakentaminen luo vaihtelevuutta asuntokantaan ja itse rakentamiseen vastaten samalla myös edullisemman asumisen tarpeeseen, tulisi muistaa myös ottaa huomioon yhteistoiminnan luomat haasteet rakentamisprosessissa. Sekä asiantuntijoiden että asukkaiden on tultava toimeen koko prosessin ajan. Onneksi ryhmärakentamisprosessiin ryhtyvät kuitenkin kaipaavat usein nimenomaan yhteisöllisyyttä yhteiskunnassamme, jossa osa ihmisten luonnollisesta yhteistoiminnallisuudesta on syrjäytynyt kaupungistuminen tieltä, joten prosessien lähtökohdat ovat yleensä hyvät. (Korpela 2016; Nupponen 2010, 178.)

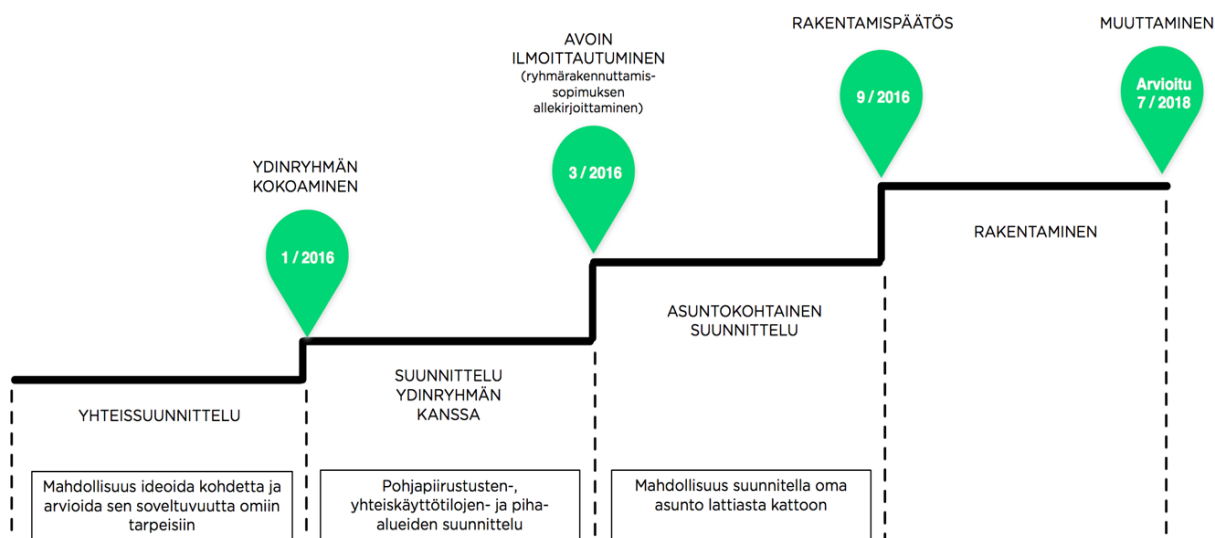
2.5 Ryhmärakentamisen ydinryhmä

Ryhmärakennuttamisprosessissa on huomioitava itse rakennushankkeen lisäksi myös asukasryhmän muodostumisen sosiaalinen prosessi (Kerovuori 2012). Fira (2016) uskoo, että rakentamisen lähtökohtana on oltava ihminen. Yrityksen mukaan ryhmärakentaminen on palvelua, jossa rakennuksen suunnittelun perustana on sen tuleva käyttötarkoitus. Fira kertoo palvelevansa osallistamalla ihmisiä ja soveltamalla uusia työskentelytapoja ennakoluulottomasti. Yhtenä esimerkkinä tästä, Fira on nostanut asiakkaan ja tietomallinnuksen toimintansa keskiöön Versta-palvelulla, joka lanseerattiin jo vuonna 2009. Versta-palvelussa rakennushank-

keen kaikki osapuolet tuodaan kirjaimellisesti saman pöydän ääreen pohtimaan ja suunnittelemaan tulevaa projektia yhdessä. Firan toimitusjohtajan Jussi Ahon mukaan toimintamallin keskeinen ajatus oli se, että hankkeessa voidaan luoda arvoa vain, kun asiakas on siinä itse aktiivisesti mukana. (Fira 2016.)

Fira on muodostanut Jätkäsaaren ryhmärakentamishankkeelle asuinkerrostalon suunnittelun Ydinryhmän. Ryhmä kattaa hyvin tulevan kerrostalon asukaskuntaa; jäseninä on niin sinkkuja, nuoria pariskuntia, sijoittajia, eläkeläisiä kuin perheellisiäkin; yhteensä reilu parikymmentä henkilöä (Långström 2016). Kuviossa 2 on kuvattu Jätkäsaaren ryhmärakennushankkeen eteneminen. Ydinryhmän kokoaminen tapahtui alkuvuodesta 2016. Ydinryhmän jäsenet valittiin arpomalla. Halukkaat jättivät yhteystietonsa Ryhmärakentamisen kotisivuille, joista satunnaisvalinnalla valittiin yhteensä 25 ydinryhmäläistä. Pariskuntia ydinryhmäläisistä on yhteensä kolme.

Ydinryhmässä mukana olevat pääsevät vaikuttamaan hankkeeseen omaa asuntoaan laajemmin, muun muassa talon yhteisten tilojen osalta. Ydinryhmästä on tarkoitus koostaa hankkeen seuraavaan vaiheeseen rakennuttajaryhmä, joka ryhmärakennuttaa talon omien yksityiskoh- taisten suunnitelmien mukaan yhdessä Firan kanssa. (Salo 2016.) Ydinryhmätapaamisissa eli ”Verstaissa” käsitellään esiin nousevia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi hankkeen aikataulu, ansaintalogiikka, työtilojen yhdisteltävyys ja tontin hinnoittelu. Lisäksi käsiteltäviin teemoihin sisältyvät esimerkiksi laatutaso, pihasuunnittelu sekä kotitalon väri- ja materiaalimaailma. (Rytkönen 2016.)



HANKKEEN ETENEMINEN

Ryhmäntymisen prosessi on jaettu Penningtonin ja Ahokkaan (2010) mukaan viiteen osaan:

1. Muodostuminen (forming)
2. Kuohuminen (storming)
3. Sopeutuminen (norming)
4. Toteuttaminen (performing)
5. Hajoaminen (adjourning).

Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa ja ryhmälle määritellään säännöt ja rakenteet. Kuohuntavaiheessa yksilöiden ja ryhmän erilaiset tavoitteet ja prioriteetit voivat luoda ristiriitoja, joista neuvoteltuaan sekä sovittuaan ryhmä sopeutuu ja muodostaa oman ryhmäidentiteetin. Sen jälkeen ryhmä on tyytyväinen ja valmis syventymään tehtäväänsä. Jos kyseessä on määräaikainen tehtävä, ryhmä hajoaa tehtävän tullessa valmiiksi. (Pennington & Ahokas 2010.)

Ensimmäinen Jätkäsaaren ryhmärakentamishankkeen ydinryhmätapaaminen, ”Verstas”, oli 12.4.2016. Ydinryhmälle esiteltiin hankkeen pohjia ja alueen asemakaavaa sekä talon suunnitteluratkaisuja ja niiden pohjatietoja. Suunnitelmat sekä kerrostalon mahdollisuudet herättivät kiinnostusta ja niille pohdittiin erilaisia käyttötarkoituksia. (Långström 2016.) Koska ydinryhmäläiset tapasivat toisensa vasta ensimmäistä kertaa, käynnistyi ryhmän muodostuminen hitaasti. Ydinryhmän toisessa tapaamisessa kokoonnuttiin keskustelemaan yhteiskäyttötiloista, ja ydinryhmä määritteli toiminnalleen yhteiset pelisäännöt ja tavat viestintään. Ryhmän varsinainen muodostuminen tapahtui siis oikeastaan vasta toisella tapaamiskerralla. Tuolloin pystyttiin kuitenkin tekemään jo joitain päätöksiä, ja ryhmä oli esimerkiksi yksimielinen siitä, että kaikkien yleisten tilojen varaaminen ja hallinnointi kannattaa pystyä hoitamaan tilavausjärjestelmällä, jolla voidaan ohjata ja seurata tilojen käyttöä. Oikeastaan ryhmäytymisen prosessin toinenkin vaihe - kuohuminen - koettiin myös toisella tapaamiskerralla, koska keskustelua ja tunteita herätti esimerkiksi alakerrokseen rakennettaviin liiketiloihin liittyen rasvahormi. (Rytkönen 2016.)

Ydinryhmän viimeisimpien, alkukesän 2016 tapaamisten aikana tapahtui ryhmäntymisen kolmas ja neljäs vaihe; sopeutuminen ja toteuttaminen. Toteutus-vaihe tulee jatkumaan vielä syksyllä, kun tapaamiset jatkuvat asuntokohtaisen suunnittelun merkeissä. Ryhmäytymisen prosessin viimeinen vaihe, hajoaminen, on vielä pitkällä tulevaisuudessa - jos se on tullakseen. On mahdollista, että ydinryhmäläisistä muodostuu tiivis asuinyhteisö, joka pitää yhtä vielä vuosikymmenienkin päästä.

3 Asiakaskokemus

Asiakaspalvelu on jo vuosikymmeniä ollut liiketoiminnan keskipisteenä. Yhdeksi merkityksellisimmistä liiketoiminnallista kannattavuutta kohottavista uudistuksista ja kiinnostuksen kohteista voidaan nimetä digitalisaatio, mutta nykypäivänä asiakaskokemuksen merkitys on korostumassa lähes yhtä tärkeäksi - ellei jopa tärkeämmäksi. Digitalisaatio ja asiakaskokemus ovat kuitenkin tiiviisti sidoksissa toisiinsa, koska digitalisaatio ja sen luomat mahdollisuudet ovat mahdollistaneet kulutustottumusten muokkautumisen niin, että yrityksille on tullut yhä tärkeämmäksi huomioida myös itse asiakaskokemus. Jokainen yritys tarjoaa asiakkailleen kokemuksia, olivatpa ne sitten suunniteltuja tai satunnaisia. Asiakaskokemus onkin noussut viime aikoina useiden yritysten toimintaa ohjaavaksi tekijäksi ja jopa yhdeksi strategisista arvoista. (Asiakaspalvelukokemus.fi 2007; Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.) Pinella ja Gilmorella (2002) on teoria ”kokemustaloudesta”. Heidän mukaansa etenkin kehittyneissä maissa teollisuuden aikakauden jälkeinen palvelutalouskin on jo väistymässä ja tilalle on muodostumassa kokemustalouden aika. Tähän liittyy vahvasti se näkemys, että yrityksen pitäisi palvelun tai tuotteen lisäksi keskittyä tuottamaan asiakkailleen erinomaisia kokemuksia.

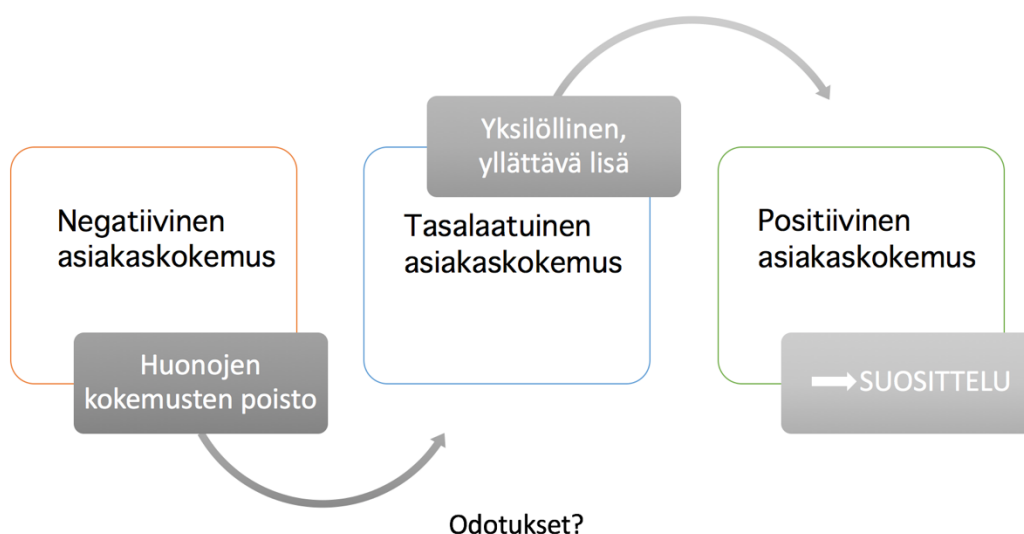
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakastyytyväisyydestä on puhuttu paljon, mutta todellisuudessa asiakastyytyväisyys on lähes suoraan suhteutettavissa siihen, miten laadukas asiakkaan kokemus on. Oikeastaan ”tyytyväisyys” on hyvä mittari niille tuntemuksille ja mielipiteille, joita muodostuneet kokemukset herättävät asiakkaissa. (Hill, Roche & Allen 2007, 4; 24.)

Asiakaskokemus on subjektiivinen käsitys, jonka kuvataan koostuvan mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista. Asiakaskokemus on kaikkien niiden suorien, mutta myös epäsuorien kontaktien summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Kontakteissa muodostuu fyysisiä ja emotionaalisia tekijöitä, jotka kuvaavat esimerkiksi sitä, mitä kontaktissa tapahtuu ja miten, sekä miltä se tuntuu. Asiakaskokemus on siis kokonaisvaltainen, sekä tietoisesti että tunnepohjaisesti muodostunut sosiaalis-fyysinen kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.) Toivosen (2016) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtaisesti muodostama tunne, joka on paljon monimutkaisempi ja laajempi käsitys kuin asiakaspalvelu tai asiakastyytyväisyys. Asiakaskokemus syntyy ja muokkautuu jokaisessa kontaktissa yrityksen, sen tuotteiden tai palveluiden kanssa. (Toivonen 2016.) Erään Korkiakosken (2017) määritelmän mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan näkemystä yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja niistä syntyneiden tunteiden perusteella. Koska jokainen asiakas, jokainen toimiala ja jokainen hetki ovat erilaisia, on vaikea määrittää ”yhtä oikeaa” asiakaskokemuksen mallia.

Useissa asiakaskokemuksen määritelmässä käsitellään siis asiakaskokemuksen emotionaalista puolta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asiakas koostaa aikaisemmista mielikuvista ja odotuksista, syntyneistä tunteista sekä fyysisistä kohtaamisista oman kokonaisuuden, jota kutsutaan asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemus on kokonaisuus, pääasiassa emotionaalinen kokemus, johon henkilön tunteiden ja tuntemuksien lisäksi tietoisien ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat vahvasti. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.)

Hyvän asiakaskokemuksen elementit ovat kuitenkin aina samankaltaisia, joita voidaan kuvata sanalla helppous. Saavutettavuus esimerkiksi aukioloaikojen ja digitaalisuuden muodossa, nopeus toimitusajoissa tai informaation kulussa, prosessien sujuvuus ja selkeys palvelutilanteessa sekä yleinen asioinnin miellyttävyys; palvelulupauksen täyttyminen ja asiakastyytyväisyys, ovat kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Fischerin ja Vainion (2014) mukaan asiakaskokemus on yksittäisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtamisesta. Kohtaamisesta syntyy asiakkaalle positiivisia tai negatiivisia tuntemuksia, asiakaskokemuksia. Jos asiakas kokee palvelun ylittäneen odotuksensa, asiakas ajattelee saaneensa ”normaalia” parempaa palvelua, kun taas jos palvelu olisi ”vain” täyttänyt hänen odotuksensa. (Fischer & Vainio 2014.)



Kuvio 3: Millainen asiakaskokemus on suhteessa odotuksiin? (mukaillen Fischer & Vainio 2014; Toivonen 2016).

Koettu asiakaskokemus voi olla negatiivinen, tasalaatuinen tai positiivinen suhteessa asiakkaan odotuksiin (kuvio 3). Kun negatiivisesta asiakaskokemuksesta poistetaan huonot kokemukset, voidaan siitä muuttaa ainakin tasalaatuinen, odotettu kokemus. Tasalaatuisesta kokemuksesta saadaan pienelläkin positiivisella yllättävyydellä positiivinen asiakaskokemus, joka voi johtaa suositteluun. Suosittelun merkitys on valtava; huonoista kokemuksista kerrotaan hyvin paljon todennäköisemmin kuin hyvistä kokemuksista, ja nykyaikana epävirallisia rekla-

maat.ioita tulee sosiaalisen median kautta paljon. Yritys ja sen imago voi joutua vaikeuksiin, jos kaikkia reklamaatioita ei hoideta asianmukaisesti, kanavasta riippumatta. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Gerdt ja Korkiakoski (2016) kuvaavat asiakaskokemuksen koostuvan mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista - kuten brändinkin. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen ja yrityksen brändin välinen yhteys on vahva. Brändien on tuotettava sellaisia asiakaskokemuksia ja tunteita, joita halutaan jakaa positiivisessa mielessä eteenpäin; suosittelujen vaikutus nykymaailmassa on merkittävä kulutuskäyttäytymisen kannalta.

Käytännönläheisesti asiakaskokemus voidaan nähdä myös palvelukokemuksena. Palvelu onkin yksi merkityksellisimmistä osa-alueista asiakaskokemuksessa. Palvelu synnyttää aina tunteita, etenkin jos se pysyy pitkään mielessä ja herättää keskustelua. Silloin henkilölle on syntynyt muistijälki tunnekokemuksesta. Tunnepohjainen muistijälki voi syntyä sekä hyvästä että huonosta kokemuksesta. Hyvä muisto jää hyvästä palvelusta, jossa asiakkaan odotuksiin vastataan. Asiakaskokemus onkin erittäin emotionaalinen tuntemus, eikä järkiperusteinen päätelmä. Onnistuneessa palvelutilanteessa asiakkaan signaaleihin reagoidaan, ja palvelu on mitä todennäköisimmin ainakin osittain konseptoitu; hinta on suhteutettuna asiakkaan odotuksiin palvelusta. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Gerdt'n ja Korkiakosken (2016) mukaan asiakaskokemuksen tulisi olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton. Luotettavalla asiakaskokemuksella tarkoitetaan jokaisen kohtaamisen ja vuorovaikutuspisteen olevan odotusten arvoinen ja herättävän luottamuksen tunnetta yritystä kohtaan, esimerkiksi varmasti nopea vastaus yhteydenottoon. Kaikkien asiakaskokemusten tulisi olla ainutlaatuisia ja erottua kilpailijoista, mutta oltava tietenkin tunnistettavissa jostain persoonallisesta tekijästä, kuten tilauksen yhteyteen lisätyssä pienestä yllätyksestä tai vaikkapa yksilöidystä viestistä. Kukin yritys tavoittelee olevansa korvaamaton, mutta siihen vaaditaan erittäin vahva asema asiakkaan elämässä. Yritys on asiakkaalle korvaamaton, kun asiakas ei jostain syystä halua tai uskalla vaihtaa kilpaileviin yrityksiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus syntyy kaiken yrityksen ja asiakkaan välillä käydyn vuorovaikutuksen tuloksena (Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016). Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan koko matkalta yrityksen kanssa kaikkine kosketuspisteineen, lopullisten kohtaamispisteiden summana. Kosketuspisteet ovat paikkoja, hetkiä tai ihmisiä, joiden kautta asiakas on kontaktissa yritykseen tai sen tuotteeseen tai palveluun. Jokaisella kohtaamispisteellä on erilainen merkitys, kuitenkin loppupeleissä kaikki vaikuttavat lopullisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Ahvenainen 2017.) Jokainen kohtaaminen, joka asiakkaalla on yrityksen kanssa, muodostaa oman osansa asiakaskokemuksesta. Yksilön asiakaskokemus muodostuu harvoin täysin pelkästään ostohetkellä, etenkin nykyaikana. Voidaankin puhua digitaalisesta ja monikanavaisesta

asiakaskokemuksesta, koska asiakas ja yritys voivat kohdata useita kertoja jo ennen tarpeen tunnistamista, saati sitten ennen ostopäätöksen tekoa. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Kaikki yritykset tuottavat asiakkailleen kokemuksia, suunniteltuja tai sattumanvaraisia. Jokaisella yrityksellä on siis käytännössä yhtäläinen mahdollisuus tarjota asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia, täytyy vain selvittää, mitä asiakkaan odotukset ovat. Odotukset mukailevat osittain sitä, minkä hinnan asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Helppoa asiakkaiden odotusten selvittäminen ei kuitenkaan ole, sillä odotukset sekä kulutus- ja ostoskäyttäytyminen muuttuvat jatkuvasti. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Toivonen (2016) kuvaa asiakaskokemuksen muodostuvan siitä, miten asiakkaan odotukset täyttyvät. Jokaisella ihmisellä on jonkinlaiset odotukset käyttämiään tuotteita tai palveluita kohtaan. Odotukset muodostuvat aikaisemmista omakohtaisista kokemuksista, yleisestä käsityksestä tiettyä brändiä, tuotetta tai palvelua kohtaan, yrityksen muodostamasta palveluluopauksesta sekä muilta kuulluista kokemuksista. (Toivonen 2016). Lopullinen asiakaskokemus riippuu siitä, miten asiakas kokee sen suhteessa odotuksiinsa; odotukset on lunastettava tai mielellään jopa ylitettävä positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi. (Toivonen 2016; Nupponen 2015.) Hyvä palvelu maksaa yritykselle, eikä asiakkaita kannata ”ylipalvelu” - vaikka pyrkimyksenä onkin ylittää asiakkaan odotukset. Kuitenkin kaikkein kalleinta yritykselle on antaa asiakkailleen huonoa palvelua, mikä voi pahimmassa tapauksessa maksaa yritykselle yhden asiakkaan menetyksen sijasta useita kymmeniä asiakkaita. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Gerdt ja Korkiakoski (2016) huomioivat yhtä lailla odotukset asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta heidän teoriassaan asiakkaiden odotuksia peilataan yhdessä tämänhetkisten halujen ja toiveiden kanssa asiakkaan omiin aikaisempiin kokemuksiin. Asiakkaiden tarpeiden ja maailman jatkuvan muutoksen mukana myös asiakkaiden omat odotukset asiakaskokemuksesta kohtaan muuttuvat jatkuvasti. Yksilön persoona, luonne ja ympäröivä kulttuuri vaikuttavat hänen odotuksiinsa, esimerkiksi siihen koetaanko myyjälähtöinen asiakaspalvelu aktiivisena vai tunkeilevana tai esimerkiksi mainosviestin Teitittely kohteliaana vai kankeana. Oleellista on, että yritys tunnistaa omat markkinansa ja sen asiakaskunnan odotuksineen, jotta niihin voidaan vastata. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Asiakas itse vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen, koska palvelu sekä kokemus syntyvät lähes aina asiakkaan läsnä ollessa, jolloin asiakas itse on aktiivisena osallistujana palvelun vastaanottajan lisäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön ominaisuuksien ja ympäröivän tilanteen lisäksi myös asiakkaan kunkin hetken mieliala vaikuttaa kokemuksen muodostumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 165-168.)

Gerdt’n ja Korkiakosken (2016) mukaan palvelu on omalta osaltaan myös odotusten johtamista. Kun asiakkaalle viestitään selkeästi, mitä missäkin vaiheessa voi odottaa, on yrityksen helpompaa tuottaa positiivisia eli odotettuja asiakaskokemuksia koska asiakas hyväksyy saamansa

palvelun yksiselitteisemmin. Kun asiakkaalle viestitään, mitä odottaa, on asiakkaan odotukset myös suuremmalla todennäköisyydellä ylitettävissä. On kuitenkin huomioitava, että viestin merkitys on voimakas, ja että hyväkin palvelu voi tuottaa huonon asiakaskokemuksen, mikäli yrityksen viestien herättämät odotukset alittuvat. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Ihmiset hakeutuvat luonnostaan paikkaan, jossa he ovat aikaisemminkin saaneet hyviä kokemuksia. Paikkoja, joissa he ovat joskus saaneet huonoa palvelua tai muuten epäonnistuneen kokemuksen, useimmat karttelevat viimeiseen asti. Näitä aikaisemmin syntyneistä huonoista kokemuksista muodostuneita asenteita ja odotuksia tai olettamuksia on hankala muuttaa. Aikaisemmat kokemukset muokkaavat hyvin voimakkaasti asiakkaiden odotuksia tulevaisuudessa. Mitä paremman kokemuksen asiakas on aikaisemmin saanut, sitä todennäköisemmin hän tulee hakemaan samanlaista tunnetta uudestaan, ja päinvastoin mitä huonomman kokemuksen, sitä epätodennäköisemmin hän enää palaa samaan yritykseen. (Hill, Roche & Allen 2007.)

Jokainen asiakas on yksilö, joten yksikään asiakaskokemuspolku ei ole tismalleen samanlainen kuin toinen. Silti asiakkaan näkökulma tulisi osata huomioida ennen ostoa, oston aikana sekä sen jälkeen, kaikissa kanavissa. Yritysten haasteena on ymmärtää asiakkaiden tunteita ja mielikuvia, jotka ovat päätösten perustana. (Nupponen 2015.) Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamisen pohjimmainen ajatus on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja täyttää - tai mielellään ylittää - ne (Gerdt & Korkiakoski 2016). Kaiken tämän lisäksi nykypäivän kulutustottumukset antavat yhä enemmän arvoa muiden kokemuksille sekä suositteluille, joten toisten ihmisten erilaiset asiakaskokemukset ja niihin johtaneet asiakaskokemuspolut voivat vaikuttaa muiden asiakkaiden tuleviin asiakaskokemuksiin (Toivonen 2016). Gerdt & Korkiakoski (2016) korostavat suosittelun merkitystä; heidän mukaansa siihen kulminoituu onnistunut asiakaskokemus.

3.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Yritykset ovat huomanneet, että kehittääkseen asiakaskokemuksiaan heidän on tehtävä muuta kuin vuosittainen asiakastyytyväisyyskysely. Gerdt'n ja Korkiakosken (2016) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen neljä peruselementtiä ovat *keneltä* kysytään, *mitä* kysytään, *milloin* kysytään ja *missä* kysytään. Nämä ovat ratkaisevia tekijöitä asiakaskokemuksen mittaamisessa. Jotta asiakaskokemuksen mittaaminen olisi tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista, tulisi se liittää osaksi liitetöimintää ja konkreettisia tavoitteita, kuten liiketaloudellista tavoitetta. Gerdt'n ja Korkiakosken mukaan asiakaskokemuksen työstämisessä ennen toteutusta on tärkeää sekä kartoittaa tilanne, että suunnitella huolella. Kartoitusvaiheessa tavoitteena on selvittää ja ymmärtää nykytilanne, jotta se voidaan määrittää ja sen jälkeen kehittää sitä. Kartoitusvaiheessa organisaation täytyy yhteisissä pelisäännöissä määritellä, mitä asiakaskokemus kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa. Sen jälkeen selvitetään, millainen ymmärrys asiakkaista on, ja tiedetäänkö millaisia asiakkaiden odotukset ovat. Kun nämä asiat on saatu selville, voidaan siirtyä suunnittelemaan, kuinka johtaa asiakasymmärryksestä asiakas-

den odottamien kokemusten täyttämiseen ja jopa niiden ylittämiseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

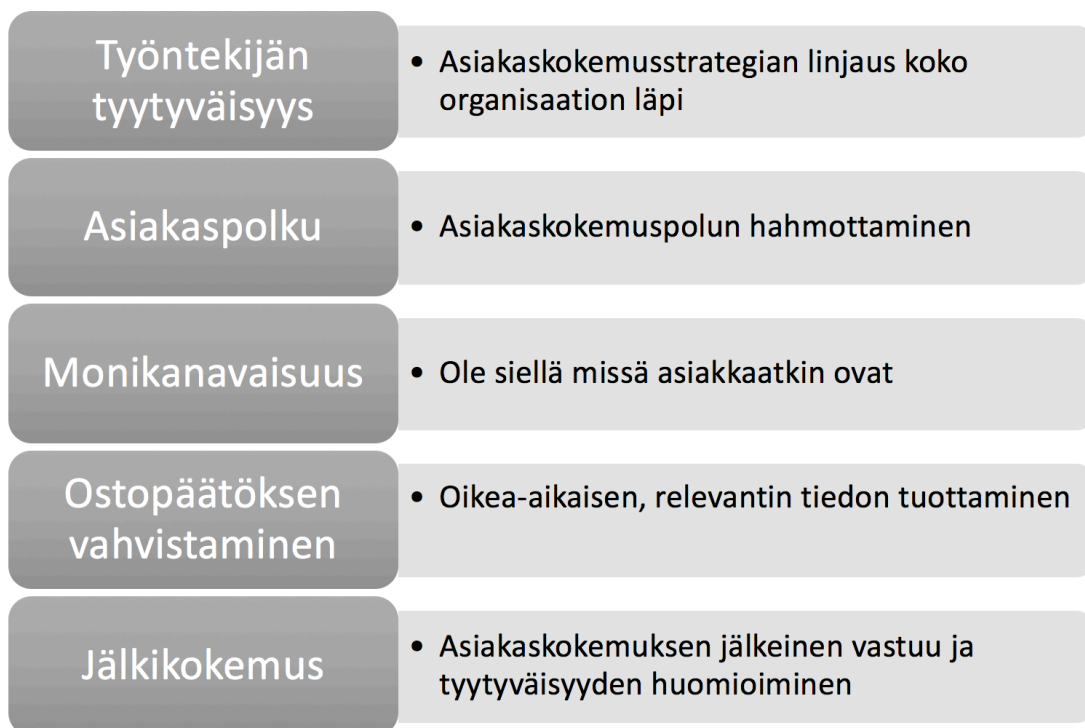
Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittausvälineitä. Tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat juuri kyseisen yrityksen kannalta oleellisia mitattavia asioita, ja millaisia asiakaskokemuksia haetaan. Strategisten ja liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi on otettava huomioon konkreettisen asiakaskohtaamistilanne ja sen luonne, joista oikeanlainen mittari saadaan johdettua. Viime aikoina paljon käytetyksi mittausmenetelmäksi on muodostunut Net Promoter Score -suosittelemalli (NPS), jossa pisteyttäen erilaisin kriteerein mitataan, haluaako vastaaja suositella vai arvostella yritystä. Toinen, hieman vähemmän käytetty mittari on Customer Effort Score (CES), jolla voidaan mitata asiakkaan kokemaa asioinnin helppoutta. Valittiinpa asiakaskokemuksen kehittämisen mittariksi mikä tahansa, on huomioitava se, että asiakkaiden tarpeet ja ostoskäyttäytyminen muuttuvat jatkuvasti, ja siksi asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisenkin on muututtava. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Ahvenainen (2017) kiteyttää asiakaskokemuksen muodostaman kilpailuedun hyvin: ”kun palvelu, laatu ja hinta ovat samat, asiakaskokemus ratkaisee”. Nykymaailmassa aikaisemmin tärkeimmät tekijät alkavat menettää painoarvoaan, ja asiakaskokemuksesta on muodostumassa yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä (Toivonen 2016). Asiakkaat panostavat enemmän kokemukseen ja elämän laatuun kuin antavat materialistisesti vaikuttavien tekijöiden kuten hinnan vaikuttaa päällimmäisenä valintaansa (Hill, Roche & Allen 2007, 23). Tarjoamalla aivanlaatuisia asiakaskokemuksia yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista ja saavuttaa pysyvämpää etua. Asiakaskeskeisellä ajattelutavalla ja asiakaskokemuksen johtamisella on suuri merkitys yrityksen tulevaisuuden näkymiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Erinomaiset asiakaskokemukset lisäävät asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta asiakasuskollisuutta, joka taas lisää yrityksen liiketaloudellista tuottavuutta. (Hill, Roche & Allen 2007.)

Yritysmaailmaan asiakaskokemuksen käsittely on rantautunut Suomeen kansainvälisiltä kilpailumarkkinoilta. Asiakaskokemus nähdään yrityksissä kiinnostavana asiana, mutta syvällistä ymmärrystä siitä ei oikein vielä ole. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Asiakaskokemuksella on erilainen merkitys eri yrityksille; toiset näkevät asiakaskokemuksen kilpailuetua tuottavana, toiset digitalisaation osana tai jotkut jopa liiketoimintamahdollisuutena. Yritykset, jotka näkevät asiakaskokemuksen kilpailuetua tuottavana ajattelevat sen olevan samalla asiakastytyväisyyttä lisäävä tekijä, josta koetaan taas syntyvän entistä enemmän kilpailuetua. Asiakaskokemus voidaan myös käsittää digitalisaation osana, koska digitalisaation avulla voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia. Liiketoimintamahdollisuutena asiakaskokemus on suhteellisen uusi käsite, jossa yritys tarjoaa esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvää palvelua toisille yrityksille. (Asiakaspalvelukokemus.fi 2017.)

Harvard Business Review'n teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, että yritysten strategioissa huomioidaan asiakaskokemuksen merkitys ja uskotaan sen tuomaan hyötyyn sekä kilpailuetuun, mutta konkreettiset teot sen kehittämiseksi ovat vielä vähäisiä. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että erilaisissa asiakaskokemusta mittaavissa tutkimuksissa pärjänneet yritykset ovat menestyneempiä kuin samoissa tutkimuksissa huonommin pärjänneet. Vastaavanlaisia tuloksia saanut Suomessa tehty Asiakkuuskokemuksen johtaminen Suomessa 2014 -tutkimus sai vastauksia 65:ltä yritykseltä, eri toimialoilta. Lopputuloksena oli, että asiakaskokemus ymmärretään merkittäväksi tekijäksi, mutta siihen ei vielä oikein panosteta. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Nupposen (2015) mielestä asiakkaat eivät ole olemassa yritystä varten, vaan yrityksen tulisi olla olemassa asiakkaita varten. Yritysten tulisi ajatella asiakaskokemuksen kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. Nupponen (2015) korostaa asiakkaan itsensä olevan asiakaskokemuksen asiantuntija. Asiakaslähtöisen ajatteluun ja tulokselliseen asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan asiakaskokemustietoa, jota täytyy osata kerätä, analysoida ja johon täytyy myös reagoida. Parhaiten tätä asiakaskokemustietoa voidaan saada itse asiakkailta, kun vaan löydetään oikea tapa kysyä. Yritykselle voi tulla yllätyksenä se, että asiakkaalle ei ole merkitystä sillä, mikä tai kuka kunkin kosketuspisteen tuottaa; merkityksellistä on se, *miten* se tuotetaan. (Ahvenainen 2017; Nupponen 2015.)



Kuvio 4: Onnistuneeseen asiakaskokemuksen elementit (Gerdt & Korkiakoski 2016).

Kuviossa 4 kuvataan Gerdt'n ja Korkiakosken kuvaamat onnistuneen asiakaskokemuksen elementit. Asiakaskokemus ja sen kehittäminen ei ole väliaikainen projekti, vaan jatkuva prosessi ((Korkiakoski & Gerdt 2016). Kun yritys ottaa tehtäväkseen kehittää asiakaskokemusta, on erittäin tärkeää jalkauttaa asiakaskokemuksen merkityksellisyys koko organisaatioon. Tietoiset ja osallistutetut ja siten tyytyväisemmät työntekijät takaavat varmasti astetta parempia asiakaskokemuksia ja edelleen tyytyväisempiä asiakkaita. Parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottamisen täytyy juontua jo organisaatiokulttuurin ytimestä asti jokaisen työntekijän tekemiseen, riippumatta siitä, missä asemassa työntekijä on. (Nupponen 2015.) Organisaatiokulttuurissa, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa vastuussa asiakkaasta ja siten ottaa vastuun asiakkaan palvelemisesta, on mahdollista tuottaa ylivoimaisia asiakaskokemuksia (Gerdt & Korkiakoski 2016). Jokainen työntekijä on osallisena ja vastuullisena asiakaskokemuksen muodostumisessa, vaikkei olisikaan konkreettisesti asiakaspalvelutehtävässä. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa jokainen hetki ja jokainen tekijä kontaktissa yrityksen kanssa. Jos yrityksen sisäisissä prosesseissa tai viestien kulussa on ongelmia, ne saattavat heijastua asiakkaan kokemukseen. (Nupponen 2015.) Jokaisen työntekijän sitouduttua tuottamaan parhaita asiakaskokemuksia, organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet kehittää asiakaskokemuksistaan erinomaisia. Tyytyväiset työntekijät johtavat todennäköisemmin myös tyytyväisiin asiakkaisiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Kun yrityksen johto näyttää esimerkkiä, työntekijöiden asenne on todennäköisesti parempi ja siten asiakkaiden odotuksien ylittyminen on mahdollistettu. (Nupponen 2015.)

Koska asiakkaiden odotuksien ja kulutuskäyttäytymisen muutos on jatkuvaa, täytyy asiakaskokemuksen suunnittelun, toteutuksen ja sen seurannan myös oltava jatkuvaa toimintaa yrityksen sisällä. Siksi asiakaskokemuksen johtaminen yhdistyy hyvin palvelumuotoilun malliin. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

4 Palvelumuotoilu

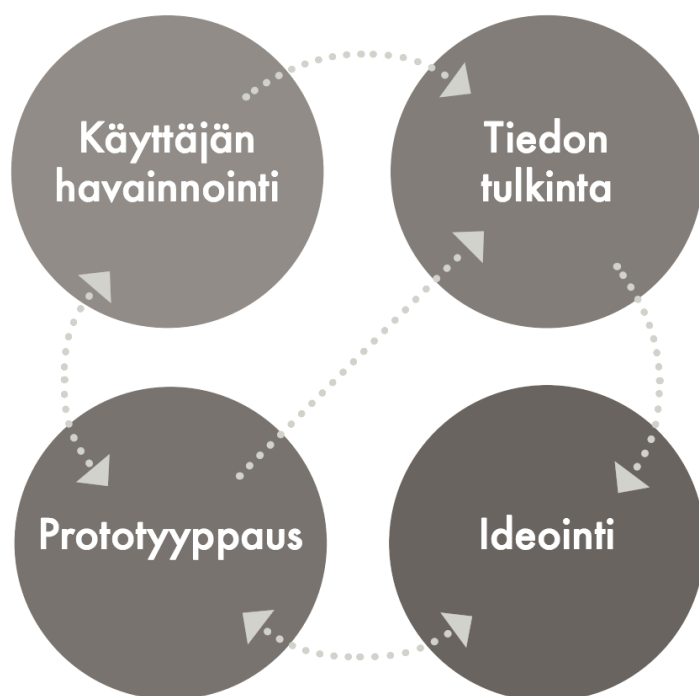
Tässä kehittämistyössä lähestymistapana on kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ohella palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on havainnollinen lähestymistapa, joka luo perusteellista asiakasymmärrystä liiketoimintaan ja siten mahdollistaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan käyttämisen yrityksissä. Monesti palvelumuotoilua käytetään innovatiivisen asiakaslähtöisen liiketoiminnan tai palvelukonseptin luomiseen ja kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.) Tämä luku käsittelee palvelumuotoilua ja palvelumuotoiluprosessia, jonka lisäksi esitellään lyhyesti tässäkin opinnäytetyössä osittain mukailtu Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun malli. Alaluvuissa kuvataan ydinryhmän ensikokemuksia sekä ryhmän nykytilaa, jotka ovat oleellisia Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen palvelumuotoilun mallin kartoita ja ymmärrä- sekä ennakoi ja ideoi -vaiheiden kannalta.

Tuulaniemi (2011) kokoaa teoksessaan Palvelumuotoilu erilaisia määritelmiä palvelulle. Niiden mukaan palvelu on:

- toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain.
- vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus.
- tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman.
- pääasiallisesti aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle.
- abstrakti tuote, jonka arvo syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä.
- vuorovaikutuksellinen, ympäristöjä ja tavaroita sisältävä.
- käytettävä, ei omistettava.
- vielä olemassa, vaikka se on käytetty.
- kokemus.

Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uudenlaista otetta myös jo olemassa palvelujen kehittämiseen. Palvelujen muotoilu käsitteenä on jatkuvaa kehitystyötä, jossa on kyse ajattelutavasta - tuotetta tai palvelua kehitetään jatkuvasti: opitaan, kehitetään, kokeillaan, muokataan ja taas opitaan. Sen avulla myös käyttäjiä voidaan osallistaa palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen. Vaikka palvelumuotoilu saadaan usein kuulostamaan abstraktilta asiakkaan tunteiden tai kokemusten muokkaamiselta, on se kuitenkin konkreettista toimintaa, jolla käyttäjän tarpeet ja odotukset yhdistetään palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa muodostamaan toimiva kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011.)

Mitä palvelumuotoilu sitten käytännössä on? Se on palvelukokemuksen suunnittelua käyttäjälähtöisesti: jatkuvassa syklissä tapahtuvaa palvelujen innovointia, suunnittelua luovin menetelmin ja edelleen kehittämistä. Palvelumuotoilu on samalla sekä prosessi että työkaluvalikoima (Tuulaniemi 2011). Visuaalisuuteen, kokeiluihin ja iteraatioon perustuva työskentelyfilosofia kokoaa yhteen monipuolisesti erilaisia menetelmiä sekä työkaluja, joita sovelletaan palvelunkehittämiseen. Palvelumuotoiluprosessi ei etene suoraan alusta loppuun, vaan sen ideana on kehittyä ja oppia kokeilemalla. Kokeilujen tuloksia ei voida ennakoida, joten myöskään seuraavaksi tapahtuvaa ei pysty ennustamaan. Siksi prosessi pidetään koko ajan mahdollisimman avoimena ja muokattavana. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun jatkuvaa kehittämistä; palvelu otetaan käyttöön, jonka jälkeen sen toimintaa seurataan ja kehitetään yhä edelleen (kuvio 5). (Sivistystoimi 2013.)



Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin iteratiivisuus (Sivistystoimi 2013).

Tässä opinnäytetyössä mukaillaan Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen vuonna 2015 kehittämää kokonaisvaltaista palvelumuotoilun mallia. Kyseessä on neljään vaiheeseen jaettu palveluinnovaatioprosessi, jossa perustana on tulevan ennakointi ja palveluiden muotoilu. Prosessin ensimmäisen vaiheen painotus on tiedon kokoamisessa ja asiakasymmärryksen kartoittamisessa - osuvasti nimetty *kartoita ja ymmärrä* -vaihe. Toinen vaihe on nimetty *ennakoi ja ideoi* -vaiheeksi, jossa erilaisten ideointi-, ongelmanratkaisu- ja ennakointimenetelmien avulla luodaan jotain uutta. *Mallinna ja arvioi* -vaihe on prosessin kolmas vaihe, jossa visualisoidaan ja mallinnetaan kehitteillä oleva innovaatio. Prosessin viimeisessä vaiheessa, *konseptoi ja vaikutta* -vaiheessa, aiemmin tehdystä mallinnuksesta tuotetaan konsepti, jonka tarkoitus on olla myös liiketoiminnallisesti kannattava. Jokaiselle edellä mainituista neljästä vaiheesta on tyyppillistä toistaa, palata takaisin ja tarkastella asiaa uudelleen. (Ojasalo ym. 2015.)

Tuulaniemen (2011) mukaan ihminen on keskeinen osa palvelua. Palveluissa keskeistä on myös asiakkaan kokemus palvelusta. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaankin paljon asiakaskokemuksesta. Palvelumuotoilun keinoin pyritään selvittämään asiakkaan näkökulmaa palvelusta kysymällä asiakkaalta mitä hän ajattelee ja tuntee, näkee, sanoo ja tekee sekä kuulee palvelun aikana. Toisaalta etsitään myös niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti ahdistavat tai epäilyttävät asiakasta. Samalla selvitetään asiakkaan tavoitteita ja unelmia, joihin pyritään vastaamaan. (Tuulaniemi 2011; 2012.) Palvelumuotoilun mallin mukaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset pyritään kohtaamaan yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden kanssa. Tämä ajatusmalli sopii erinomaisesti yhteen asiakaskokemuksen kanssa, koska siinä kokemuksen tulee

kohdata asiakkaan odotukset. Koska asiakkaiden odotuksien ja kulutuskäyttäytymisen muutos on jatkuvaa, täytyy asiakaskokemuksen suunnittelun, toteutuksen ja sen seurannan myös ol-tava jatkuvaa toimintaa yrityksen sisällä. Asiakaskokemuksen johtaminen yhdistyy hyvin pal-velumuotoilun malliin. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Arantola ja Simonen (2009) yhdistävätkin asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun käsitteet. Heidän mukaansa palvelukokemus syntyy kaikissa kohtaamisissa yrityksen sekä sen tarjoamien palvelujen ja asiakkaan välillä. Palvelu-muotoilussa, kuten myös asiakaskokemuksen muodostumisessa, puhutaan kontaktipisteistä, jotka voidaan Arantolan ja Simosen mukaan jakaa neljään eri tekijään, joita ovat ihmiset, tilat, esineet ja prosessit. Palvelumuotoilun tavoitteena on muotoilun keinoin varmistaa, että palvelusta toteutuu sen tavoittelema asiakaskokemus. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Palvelumuotoilun ajatusmaailma, jossa pyritään selvittämään asiakkaan näkökulmaa palvelus-ta, on valittu kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ohella toimintatavaksi tähän opinnäytetyöhön. Se sopii erinomaisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen, jossa oikeastaan suurin merkitys on juuri asiakkaan tunteilla, odotuksilla, tuntemuksilla ja emootioilla. (Tuulaniemi 2012.)

Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun mallin ensimmäisessä, kartoita ja ymmärrä -vaiheessa pyritään keräämään tietoa aiheesta ja kartoittamaan asiakasymmärrystä. Ryhmärakentamisen palvelun asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta näiden kerääminen on oleellista, jotta taustatyö saadaan tehtyä hyvin ja työstä tulee tarkoituksenmukainen. Tätä varten on hyödynnetty dokumenttianalyysimenetelmää, jonka tarkastelun kohteina ovat ol-leet tässä tapauksessa tekstiksi muunnetut haastattelut, www-sivut, verkkoartikkelit, blogi-kirjoitukset, sosiaalisen median päivitykset sekä ideointipalavereiden keskustelut. Analyysin tavoitteena on lisätä informaatioarvoa siten, että aineisto selkenee ja siitä voidaan muodos-taa selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Tässä työssä käytössä on erityisesti aineistolähtöinen sisältöanalyysi, jossa ensin pelkistetään aineistoa tiivistämällä ja selkiyttämällä sitä (Ojasalo ym. 2009, 124-125). Aineistolähtöisen sisältöanalyysin käyttämi-nen tässä työssä oli teoriaosuuden kannalta lähes välttämätöntä, koska esimerkiksi ryhmära-kentamisesta ei vielä juurikaan löydy yksiselitteistä tieteellistä kirjallisuutta.

5 Laadullinen tutkimus ja sen kulku

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja julkaisujen sekä ydinryhmäläisten haas-tattelujen avulla osoittaa, mitkä ovat asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijät, sekä kuinka asiakaskokemusta voidaan kehittää. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on osoittaa Firan ryhmärakentamisen palvelun onnistuneita tekijöitä ja epäkohtia selvittämällä ydinryhmäläis-ten asiakaskokemuksia. Tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmä-toiminnan ja asiakaskokemusten parantamiseksi. Tarkoituksena on kartoittaa haastatteluilla kokemuksia ydinryhmätoiminnasta, sekä kehittää Fira Oy:n muodostaman Ydinryhmän toimin-

taa jatkossa. Tässä luvussa perustellaan valittua tutkimussuuntausta sekä käsitellään tutkimuksen toteutuksessa käytettyä menetelmää: teemahaastattelua. Tämän lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus sekä jäsennetään ja analysoidaan kerätty aineisto.

Luonteeltaan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen lähtökohtana on tutkia kohdetta niin kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Kun halutaan ymmärtää jotain käsitteillä olevaa ilmiötä tai tapahtumaa kokonaisvaltaisemmin, paras tapa siihen on hankkia pienestä kohteesta paljon laadukasta tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94). Tapaustutkimukselle tutkimussuuntauksena on tyypillistä tutkimuksen kohteena olevan yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, jossa prosessit ovat yleensä tarkastelun kohteena. Tapaustutkimus perustuu tutkimusongelman syvälliselle ymmärrykselle, jolla pyritään lisäämään tietoa ja ymmärrystä. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa tapausta. Yhtenä ominaispiirteenä tälle tutkimussuuntaukselle on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasti asiasta. (Ojasalo ym. 2014, 52-53; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimus soveltuu tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen tehtävänä on tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita ryhmärakentamispalveluprosessin asiakaskokemuksen syvällisen ymmärryksen kautta. Työn pohja nojautuu teoriaan ja palvelumuotoilun metodeihin, jotka ovat tapaustutkimuksen määritelmän mukaan olennainen osa sitä. (Ojasalo ym. 2009.)

5.1 Teemahaastattelu

Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tutkimusmenetelmistä, mutta se voi osittain johtua siitä, ettei välttämättä tunneta kunnolla muita menetelmiä (Ojasalo ym. 2009, 95). Tähän tutkimukseen teemahaastattelu on valittu metodiksi juuri sen vapaamuotoisuuden vuoksi. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 43) kirjoittavat, että aineiston hankinnan menetelmänä kannattaa käyttää haastattelua, kun halutaan saada selville, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Hirsjärven ym. (2013, 208-209) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään joita ovat strukturoitu- eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Näistä kolmesta on valikoitunut tähän tutkimukseen teemahaastattelu. Teemahaastattelu on valittu metodiksi juuri sen vapaamuotoisuuden vuoksi: haastateltavalla henkilöllä on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Ojasalo ym. 2009, 95).

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu on formaaliudessaan sijoitettavissa jonnekin lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Haastattelussa ei ole tarkkoja tai yksityiskohtaisia kysymyksiä, mutta haastattelu ei ole myöskään täysin vapaata (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelussa tutkija on miettinyt valmiiksi käsiteltävät teemat, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Kysymysten muoto ja järjestys voivat muuttua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013.) Tässä

tutkimuksessa haastattelun pääteemat tulivat toimeksiantajalta, mutta haastattelukysymykset muokkautuivat haastattelujen edetessä. Koska tavoitteena oli saada yksityiskohtaista tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat ydinryhmän jäsenten kokemukseen ja tunteisiin, on nimen omaan puolistrukturoitu eli teemahaastattelu paras haastattelumuoto siihen. Kysymysten avoimuus mahdollistaa mielipiteiden ja tuntemusten liittymisen vastauksiin. Haastattelun teemat kysymyksineen löytyvät liitteestä 2. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 105) mukaan teemahaastattelu onkin tutkimusmenetelmänä selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keräysmenetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissäkin.

Teemahaastattelun haastateltavia ei tule valita satunnaisvalinnalla, vaan haastatteluun tulee valita tutkittavaksi sellaisia henkilöitä, joilta on oletettavasti saatavilla parhaiten aineistoa liittyen käsiteltävään aiheeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tarkoituksena on hankkia tietoa juuri tietyn ryhmärakennuttamispalvelun asiakaskokemuksista, haastateltaviksi henkilöiksi on valittu Firan ryhmärakentamisen ydinryhmäläisiä, eikä satunnaisia ryhmärakentajia.

Haastattelun nauhoittaminen kuuluu useimmiten teemahaastattelun luoneeseen, koska silloin haastattelulla on mahdollisuus edetä keskustelunomaisesti ja katkoitta. Nauhoittaminen mahdollistaa luontevan ja vapautuneen haastattelun, mutta silti hyvä valmistautuminen on tarpeellista. Jos haastattelua ei nauhoiteta, saatetaan menettää oleellisia haastatteluun sisältyneitä virheitä, kuten haastateltavan äänenkäyttö, tauot ja haastattelijan mahdolliset johdatelut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92.) Kaikki tämän opinnäytetyön haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus käynnistyi toimeksiantajatapaamisella kesäkuussa 2016 Fira Oy:n toimitiloissa Vantaan Technopoliksessa. Tapaamisessa keskusteltiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä ideoitiin käytettäviä menetelmiä. Toimeksiantaja esitteli teemahaastattelun raamit ja vaadittavien tuloksien skaalat, joiden mukaan tutkimus toteutettiin, sekä listan ydinryhmäläisistä yhteystietoineen.

Tämän tutkimuksen aineisto pyrittiin kokoamaan mahdollisimman luonnollisissa ja todellisissa oloissa, ja tutkimuksen luonteena onkin kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisen ajatellaan olevan tiedonkeruun instrumentti, jonka vuoksi tässäkin työssä tieto ja tuntemukset asiakaskokemuksesta hankitaan suoraan ydinryhmän jäseniltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.) Yleensä laadulliseen tutkimukseen valitaan vain vähän osallistujia, joten tähän tutkimukseen valikoitui ydinryhmän jäsenistä viisi haastateltavaa.

Ydinryhmän aktiivisille jäsenille lähetettiin saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tausta ja toimeksianto sekä haastattelun tarkoitus. Tämän jälkeen halukkaiden kanssa sovittiin haastattelun yksityiskohdista. Haastattelut perustuivat luottamukseen. Haastattelujen antaminen oli ydinryhmäläisille vapaaehtoista, ja haastattelujen ajankohdat valittiin heidän ehdoillaan. Lisäksi haastateltavien henkilöllisyys tai nimet eivät tule esille tutkimuksessa. Haastatteluita tehtiin yhteensä viisi, ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavan kotona, työpaikalla tai muussa yleisessä tilassa heinäkuun 2016 aikana. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Haastattelun aikana Ydinryhmäläiset saivat kertoa avoimesti kokemuksiaan Ydinryhmätoiminnasta ja Verstas-tapaamisista. Ilmapiiristä pyrittiin luomaan luottamuksellinen, jotta haastateltavat pystyivät ilmaisemaan itseään mahdollisimman todenmukaisesti. Haastatteluihin osallistui sekä miehiä että naisia, joiden taustat erosivat toisistaan. Tämä mahdollisti erilaisten lähtökohtien ja näkemysten tuomisen tutkimukseen. Haastattelut nauhoitettiin, ja haastattelun aikana haastateltavien olemuksia, ilmeitä, tuntemuksia ja kerrontatyyliä havainnoitiin, jotta mahdolliset ristiriidat sanojen ja eleiden välillä saatiin huomioitua. Tällaiseen havainnoivaan toimintaan kannustaa esimerkiksi Laineen (2010, 29-40) vuorovaikutukseen perustuva näkemys, jossa kokemuksia tutkittaessa tulee tutkia myös ihmisen sudetta omaan elämäntodellisuuteensa. Laineen (2010) mukaan kokemus muodostuu vuorovaikutuksessa ihmisen käsityksestä todellisuuteensa, ja ymmärtääkseen sitä, tulee huomioida myös ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa.

5.3 Aineiston käsittely ja tulkinta

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe mielletään usein haastavaksi, koska sitä eivät määrittele tiukat säännöt, ja tapoja tulkita aineistoa on useita. Analyysin tarkoitus on selkiyttää kvalitatiivisen aineiston rakennetta, koska etenkin teemahaastattelulla koottu aineisto voi olla hyvinkin laaja. Kaikkea kerättyä materiaalia ei ole kuitenkaan yleensä tarpeen analysoida, eikä kaikkea saatua tietoa välttämättä onnistutakaan hyödyntämään. (Hirsjärvi & Hurme 2001 135.) Analyysi on aineiston luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tarkoituksena on kiteyttää haastattelujen sisältöjä sekä rakennetta ja etenkin tarkastella tutkimusongelmien kannalta oleellisten seikkojen esiintymistä teksteissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön analyysimenetelmänä toimi laadullinen analyysi, teemoittelu, luokittelu, skaalalle asettelu sekä johtopäätöksen teko. Haastatteluista saatua aineistoa tarkasteltiin tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, ja litterointi tehtiin mahdollisimman pian, jotta itse haastattelutilanne on ollut vielä hyvin muistissa. Haastattelujen nauhoitukset litteroitiin ensin kukin haastattelu kokonaisuudessaan, kaiken kaikkiaan litteroitua aineistoa tuli 24 sivua. Koska kullakin haastattelulla kerättiin tietoa juuri kyseisen yksilön kokemuksista, täytettiin kunkin haastateltavan taustatiedot ja ydinryhmäkokemukset visuaalisille kokemusskaaloille heti litteroinnin jälkeen. Käytettävät skaalat tulivat

toimeksiantajalta, joiden käytön lisäksi vastauksia jaettiin teemoittain niiden mukaan. Kokeuksia kuvaavista skaaloista johdettuja teemoja olivat:

- Tyytymätön - Tyytyväinen
- Ei päässyt vaikuttamaan - Pääsi vaikuttamaan
- Diktatuuri - Demokratia
- Hyödytön - Hyödyllinen
- Ei usko hankkeen toteutumiseen - Uskoo hankkeen toteutumiseen.

Kaikkien vastausten teemoittain jaon jälkeen vastaukset yhdisteltiin, ja niistä tehtiin luokkia. Luokat yhdistettiin jälleen, ja käsiteltiin kokonaisuutena, minkä jälkeen varsinainen tulosten tulkinta alkoi. Tuloksista tehtiin yhteenveto, jonka perusteella kehitysehdotukset muotoutuivat.

Yhtenä riskinä tapaustutkimuksessa on, että haastateltavista kerrottu informaatio on niin yksityiskohtaisia, että etenkin lähipiiri voi tunnistaa haastateltavat. Tämä ongelma voi ilmetä, vaikkei heidän nimiä mainittaisikaan missään vaiheessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sen vuoksi tämän tutkimuksen haastateltavista kerrottiin hyvin vähän tunnistetietoja; samasta syystä haastateltavia ei myöskään ole nimetty tai edes numeroitu millään tavalla. Firan ryhmärakentamisen Ydinryhmä on jäsenmäärältään melko pieni, jonka vuoksi tavoitteena oli suojella haastateltavien identiteettiä ja vahvistaa siten tutkimuksen eettisyyttä.

6 Tulokset

Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun mallin mukaiseen kolmanteen vaiheeseen, mallinna ja arvioi -vaiheeseen, kuuluu kehitteillä olevan innovaation visualisointi ja mallinnus. Tässä tutkimuksessa ei ole varsinaisesti kyse uuden innovoinnista, mutta tässä luvussa tutkimuksen tuloksia kuvataan visuaalisilla ydinryhmäläisten asiakaskokemuspolulla (kuvio 11) sekä kokemusskaalalla (kuvio 12).

6.1 Lähtökohta

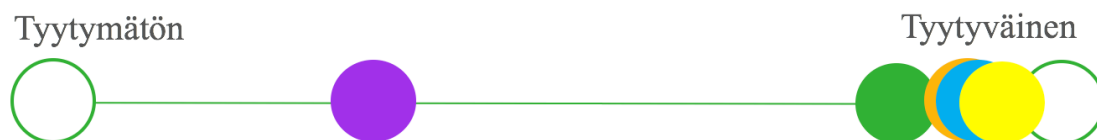
Ennen ydinryhmän ensimmäistä tapaamista ryhmän jäsenille oli tehty ennakkokysely. Kyselyn tulosten mukaan ydinryhmän jäsenten kiinnostus hankkeeseen heräsi ennen kaikkea sijainnin, edullisen hinnan ja oman asunnon vaikuttamismahdollisuuksien myötä. Yhteisöllisyyden näkökulma oli jäänyt ennakkokyselyjen mukaan hieman vähemmän merkittäväksi tekijäksi, mutta sekin oli osittain innostanut ydinryhmätyöskentelyyn. Yhteisöllisyyden merkityksen odotettiin kasvavan mahdollisesti ydinryhmätyöskentelyn myötä. Ensimmäisellä ydinryhmän tapaamisella ryhmän jäsenille oli järjestetty Toiveiden tynnyri -työskentely, jonka pohjustukseksi oli esitet-

ty kyselytuloksia. Toiveiden tynnyrissä ihmisille annetaan vapaat kädet tuoda esille toiveita ja haaveita, mutta myös epämieluisia asioita kulloinkin kyseessä olevan hankkeen suhteen (Huh-tala 2010). Työskentelyn pohjalta tavoiteltaviksi teemoiksi nousivat läpinäkyvyys ja rehellinen toimintatapa, aikataulussa pysyminen sekä hinta-laatusuhteen kautta arvon maksimoinen. Hankkeen epämieluisimmiksi eli vältettäväksi asioiksi nousivat ”turha vääntö pienistä lillukan-varista” ja ”hintaa nostavat hullutukset”. Riitaisaa taloyhtiötä ei myöskään haluttu, ja rakennusvirheiden kitkemistä sekä tarkkaa laadun- ja työnvalvontaa pidettiin keskeisenä tekijänä käräjien välttämiseksi tulevaisuudessa. (Långström 2016.) Ydinryhmän ensimmäisissä kontakteissa yleisen ensikokemuksen ja tunnelman voidaan kuvata olleen innostunut. Myös eriävien mielipiteiden vaihtaminen on ollut hankkeen kehittämisen kannalta positiivista. (Ryt-könen 2016.)

6.2 Teemat

Haastattelujen tulokset on jaoteltu teemoittain, jotka toimeksiantaja on määritellyt tarpeidensa ja mielenkiinnonkohteidensa mukaan. Ensimmäinen teema, *Tyytymätön - Tyytyväinen*, kuvaa haastateltavan kokonaistyytyväisyyttä ydinryhmätyöskentelystä. Se sisältää tyytyväisyysasteen sekä Ydinryhmästä, ydinryhmätoiminnasta että Versta-tapaamisista. Teemalla *Ei päässyt vaikuttamaan - Pääsi vaikuttamaan* kuvataan haastateltavan kokemusta siitä, pääsiko hän mielestään vaikuttamaan riittävästi ydinryhmätyöskentelyn aikana käsiteltyihin asioihin. *Diktatuuri - Demokratia* määrittää haastateltavan kokemusta siitä, kuinka päätöksiä tehtiin; pääsivätkö kaikki tuomaan mielipiteensä tasavertaisesti esille. Teema *Hyödytön - Hyödyllinen* kuvastaa sitä, kokiko haastateltava ydinryhmästä ja ydinryhmätyöskentelystä sekä Verstaista olleen hyötyä ryhmärakennusprosessissa. Lopuksi *Ei usko hankkeen toteutumiseen - Uskoo hankkeen toteutumiseen* kertoo nimensä mukaisesti siitä, luottaako haastateltava hankkeen toteutumiseen.

Tyytymätön - Tyytyväinen



Kuvio 6: Tyytyväisyyden skaala.

”Firan kaverit tekevät sitä (ryhmärakentamisen ydinryhmätoimintaa) enemmän kuin työskseen.”

Lähes kaikki haastatellut ydinryhmäläiset ovat olleet suurimmaksi osaksi tyytyväisiä sekä Ydinryhmään, ydinryhmätoimintaan että Versta-tapaamisiin (kuvio 6). Kouluarvosanaksi kaik-

ki haastatellut antoivat jotain lukujen 8 ja 9 välillä. Verstas-tapaamisten yleistä tunnelmaa ja ”lämmينhenkisyyttä” keuhuttiin. Ydinryhmätapaamisia kuvailtiin sujuviksi, hyvin järjestetyiksi sekä monipuolista keskustelua sisältäviksi. Lisäksi eräs haastatelluista koki tapaamisten rauhallisen tahdin miellyttäväksi, koska asioille annettiin aikaa ja *”ei ollut ikään semmonen kii-reen tunne, et heillä oli niinkun aikaa. Siin’ ei oo semmonen tunne et äkkii asiat pois alta ja sitten pois. Et sinne sai jäädä, jos halus vielä jäädä juttelee”*. Muutenkin Firan Ryhmärakentamisen tiimin tapaa johtaa ydinryhmätapaamisia keuhuttiin: *”Nii ajattelin vaan sanoo sitä et mitä mä oon tähän asti kokenut, niin on ollut semmonen kauheen positiivinen, kun on näiden firalaisten kanssa tekemisissä, et oikeesti saa sellaisen käsityksen et ne oikeesti haluaa kuunnella ja haluaa osallistaa näitä jotka on mukana siinä.”*

Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että hankkeen ”ensikertalaisuus” näkyi. *”Tää on heillekin vähän niinkun ensimmäinen, harjoittelukohde ni, kyl he varmaan sit jo seuraavassa tietää. Mut kyl mä luulen et kaikki jotka siellä on ollut, on aika tyytyväisiä.”* Hankkeen vetäjien koettiin olleen vielä hiukan kokemattomia, mutta selkeästi kaikkien mielestä innokkuus kuittasi sen; *”joo kyl mun mielestä ihan hyvin on olleet mukana ja hyvä asenne ja silleen, mut ehkä siinä sit, heilläkään nyt kokemusta oo tästä, jos tulee ens kerta ni sitten niinkun tietää paremmin.”* Kokemuksen puute vaikutti kuitenkin vain lievästi yleiseen tyytyväisyyteen, tyytyväisyyden ollessa lähes 100 prosenttista.

Toimintatapaa kommentoitiin useassa haastattelussa, pääasiassa kehuja, mutta myös kritiikkiä. *”Nyt sit se oli vähän sellaista, et kaikki osallistuu kaikkeen vähän, jolloin se laatu on vähän, mun tuntuman mukaan huonompi, kun verrattuna siihen et muutama henkilö panostaa paljon yhteen asiaan.”* Eräs henkilö koki innovatiiviset menetelmät epämiellyttäväksi; *”ensi alkuun oli aika semmosta lennokasta, paperilappuu täyttöö ja semmosta mikä, ei ehkä ihan kaikille, varsinkin meille vanhemmille, ni ei oikein suju sellanen. Lennokkaita juttuja, ei niitä niin vaan yhtäkkiä... varsinkin kun mennään sinne työpäivän jälkeen, kun alkaa olla jo aika takki tyhjä.”*

”Lennokkaasta lappujen täyttelystä” pettynyt henkilö kehui kuitenkin verkkokyselyiden rakisuuteen menetelmää: *”he ehdottaa tietyt jutut ja sitten me vastataan mikä me valitaan niistä. Semmosta ruksi ruutuun systeemi vähän, se on ollut mun mielestä aika tehokas.”* Haastateltava kuvasi, että verkkokyselyihin oli helppo vastata, ja että päätöksien teko eteni hyvin sillä tavoin. Pari haastateltavista kehui verkkokyselyitä siksi, että niiden avulla ydinryhmätöiminnan seuraaminen onnistui, vaikkei ollutkaan paikalla itse Verstaissa. Nettikyselyiden painotus aiheutti kuitenkin myös negatiivisia kokemuksia, koska erään haastatellun mielestä tuolloin Verstas-tapaamisten merkitys pieneni, eikä konkreettisia päätöksiä hänen mukaansa tehty tapaamisten aikana.

Vaikka kevättä kommentoitiin tiiviiksi ydinryhmätapaamisien osalta, hankkeen aikataulu koettiin sopivaksi. *”Täs on ihan hyvä tempo, ettei sen useemmin, tai oikeestaan sen nopeemmin, tarviikkaan edetä.”*

Ei päässyt vaikuttamaan - Pääsi vaikuttamaan



Kuvio 7: Vaikuttamisen skaala.

Haastateltujen ydinryhmäläisten positiivinen kokemus siitä, pääsivätkö he vaikuttamaan, oli pääasiassa vahva (kuvio 7). Lähes kaikki kuvasivat lopputuloksista osan olleen mieluisia, osan ei. Yksi haastatelluista ei usko, että kaikki tehdyt päätökset tulevat toteutumaan, mutta *”...äänestysjuttuihin - oon kaikkiin vastannut ja omasta mielestäni oon silloin vaikuttanut. Ja joitain asioita oon käynyt sitten heille sanomaski, mitkä mun mielestä on ollut tärkeitä.”* Hän siis kokee päässeensä vaikuttamaan, vaikkei usko välttämättä vaikuttaneensa lopputulokseen. *”Mutta kyllä mun mielestä aina pitää ainakin yrittää sanoo kaikki mielipiteensä ja ehdotukset. Ettei vaan jätä sitä hautumaan vaan, et aina voi kokeilla.”* Firan henkilöstö ydinryhmätoiminnan vetäjinä on saanut positiivista palautetta siitä, että heille puhuminen on koettu helpoksi ja miellyttäväksi.

Muutama haastateltu kokee Versta-tapaamisissa olleen paljon ”huopaamista” asioiden kanssa. Lisäksi *”...on kuitenkin aikapaljon juttuja et on ollut siellä valmiina suunnitelmissa, et siinä vaiheessa, kun tätä on markkinoitu, ja sit se on vähän niin kun Firan puolesta, et tätä nyt ei voi muuttaa, kun me ollaan nyt sanottu et tää on.”* Kävi ilmi, että tässä on kyse mahdollisesti intressiristiriidasta; omaa asuntoaan suunnittelevat tahtovat tietyn asumista helpottavan asian, mutta sijoittajat eli tulevaisuuden vuokranantajat eivät koe sitä välttämättömäksi. Eräs haastateltu kokee asiasta niin voimakkaasti, että kertoi mahdollisesti vetäytyvänsä koko projektista, mikäli tätä asiaa ei toteutettaisikaan.

”Mähän ihastuin siihen alkuperäiseen huoneistopohjaan mikä oli. Jos ois ollut isompi asunto, et siihen ois tullut paljon toimintoja mukaan, et mitä ois pitänyt mieltii.” Tämä haastateltu ei ollut ainut, joka ei kokenut suurempaa tarvetta vaikuttamiselle eikä siksi ollut aktiivisesti läsnä Versta-tapaamisissa. Kyseinen haastateltu lähetti kuitenkin ehdotuksiaan Ryhmärakentamisen tiimille ja vastasi kyselyihin, joten koki päässeensä vaikuttamaan riittävästi.

Pientä epäilyä on ollut siitä, mistä nettikyselyiden vaihtoehdot olivat syntyneet. *”Mut en mä oikein pysty sanomaan et kuinka paljon se on vaikuttanut ja et oliko niillä jo nää vaihtoehdot jo valmiina - ehkä ei oo mulle aivan selvää et mistä ne tuli ne loppujen lopuksi ne päävaihtoehdot.”*

Diktatuuri - Demokratia

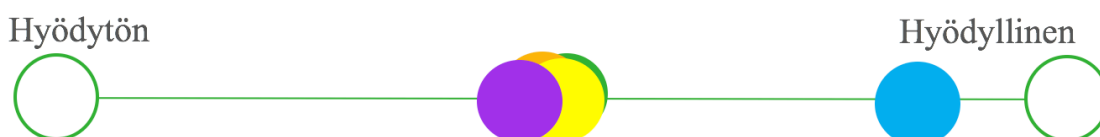


Kuvio 8: Demokraattisuuden skaala.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ydinryhmätoiminnassa tehdyt päätökset olivat demokraattisia - erään haastatellun mielestä ehkä jopa liiankin (kuvio 8). Koska useat henkilöt olivat poissa Verstaista, eräs haastateltava epäili, saivatko he tarpeeksi taustatietoa nettikyselyillä päätettäviin asioihin. Toisaalta nettikyselyitä puoltavia kommentteja tuli useita, etenkin sitä pidettiin positiivisena asiana että *”niissä oli Firan puolelta näitä vaihtoehtoja, et eihän siitä tuu mitään, jos näitä vaihtoehtoja on ihan mieletön määrä”*. Haastatellut kokevat, että kaikkien mielipiteet on otettu tasapuolisesti huomioon Ydinryhmätoiminnassa, etenkin juuri nettikyselyiden ansiosta.

Esille nousee kuitenkin intressiristiriidat; yksi haastatelluista epäilee intressiristiriitaa itselleen asuntoa suunnittelevien ja sijoittajien välillä. *”Käsittääkseni siellä ydinryhmässäkin on ollut paljon näitä tulevia vuokranantajia, ni se muuttaa aika paljon sitä, et minkä ajattelee, että on sellainen mihin kannattaa panostaa, -, käytännössä vaan pyrkii minimoimaan kustannuksia, vaikka vois olla tiettyjä jotain hyödyllisiä (asumista helpottavia asioita)”*.

Hyödytön - Hyödyllinen



Kuvio 9: Hyödyllisyyden skaala.

Hyödytön - hyödyllinen -skaala ei saanut aluksi selkeitä vastauksia suuntaan eikä toiseen (kuvio 9). Useat kokivat Ydinryhmätoiminnan ja Verstaat mielenkiintoisiksi, mutta olisivat toivoneet Verstaissa enemmän konkreettista päätöksentekoa. *”Joihinkin oli pikkusen semmonen*

turhauttava, mutta suurimmaks osaks mun mielestä oli ihan tehokkaita.” Osa haastatelluista ei kokenut välttämättömäksi olla kaikissa Verstaissa, koska sai vaikutettua mielestään tarpeeksi myös nettikyselyiden avulla. Eräs haastateltu kokee tärkeäksi, että on päässyt osallistumaan tällaiseen ja saanut mahdollisuuden vaikuttaa. Ryhmärakentamisen Ydinryhmäprojekti on tullut haastatellun henkilön henkilökohtaiseen elämäntilanteen muutokseen nähden juuri sopivaan aikaan. *”Kyllä mun mielestä mä oon ihan innostunut tähän, et tää on tämmönen uus projekti täs elämässä.”*

Eräs niukasti Versta-tapaamisiin osallistunut henkilö kommentoi: *”nythän mä en tiedä et minkälaisia nää on ollut nää Verstaat, mut et jonkinlainen ohjaus mun mielestä on ihan hyvä et rakennuttaja, tai tässä tapauksessa konsultti, pitää niitä ohjaksia.”* Haastateltu pitää siis konsultin roolia tärkeänä ja hyödyllisenä ryhmärakennusprosessissa.

Ei usko hankkeen toteutumiseen - Uskoo hankkeen toteutumiseen



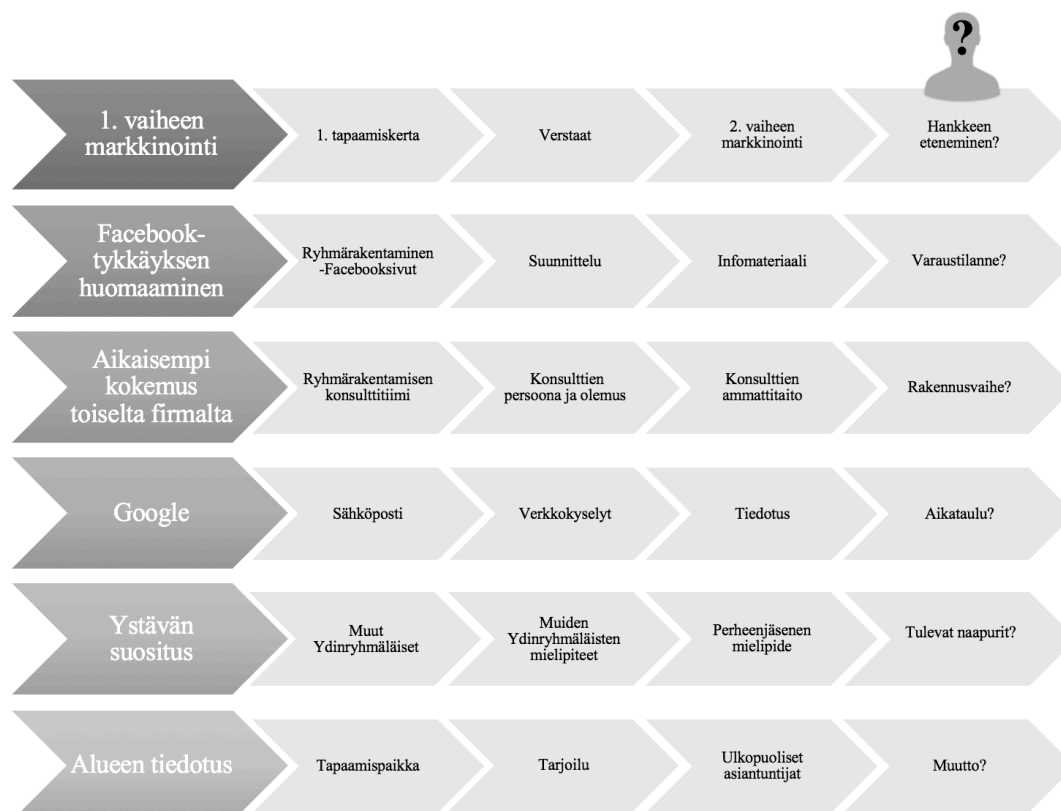
Kuvio 10: Usko hankkeeseen -skaala.

”...ei ehkä tällä aikataululla, siihen mä en usko.” Lähes kaikki haastatellut ydinryhmäläiset uskovat hankkeen toteutumiseen, ainakin jossain aikataulussa (kuvio 10). Haastateltujen uskoa hankkeen toteutumiseen lisää jo aikaisemmat ryhmärakennuskohteet Jätkäsaarella. Useat tosin epäilevät, että hanke saattaa myöhästyä suunnitellusta aikataulusta. Kaikkia hankkeen myöhästymisenkään ei häittäisi, sillä; *”suurella mielenkiinnolla mäkin nyt sitten katsen, että lähteekö ja missä aikataulussa ja et missä muodossa, mut tähän asti, jos se toteutuu sellaisena kuin mitä on esitetty, niin sithän se on aivan loistavaa mun mielestä!”*. Toinen asia, jota epäillään, on hankkeen toteutuminen suunnitellussa budjetissa. Eräs haastatelluista tuo esille kokevansa pelkoa siitä, että *”kustannukset karkaavat käsistä”*.

Epävarmuus on myös tunne, joka haastateltavissa näkyy. Eräs toivoo hankkeen toteutumista, mutta hänelle on hieman epäselvää, kuinka varaustilanteen käy, koska *”yks henkilö voi ilmoittautua moneen kohteeseen, mä en ihan tiedä tän perusteella et sit kun se arvonta suoritetaan, kuinka monta asuntoa on oikeesti jäljellä”*. Tämän lisäksi kaikille haastatelluille ei ole selvää varaustilanteen ja myytyjen asuntojen määrän merkitys hankkeen ja etenkin rakentamisen aloitukseen; *”eteneekö se siihen vaiheeseen asti, kunnes pitäis alkaa rakentamaan ja sitten odotetaan sitä viimeistä viidesosaa, et se on ehkä vähän epäselvää”*.

6.3 Tulosten yhteenveto

Koska asiakaskokemus on kaikkien niiden suorien ja epäsuorien kontaktien summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa, muodostuu Ydinryhmän jäsenten asiakaskokemus hyvin eri tavoin ja erilaisissa tilanteissa. Asiakaskokemusta mitataan Ahvenaisen (2017) mukaan kosketuspisteissä, jotka ovat tilanteita, joissa asiakas on suoraan tai epäsuorasti välikäden kautta kosketuksissa palveluun. Seuraava asiakaskokemuspoltu (kuvio 11) kuvaa asiakaskokemuksen muodostumisen kosketuspisteitä juuri ydinryhmätoiminnassa.



Kuvio 11: Ydinryhmän asiakaskokemuspoltu.

Näissä kosketuspisteissä voidaan selvittää itse kokemuksen lisäksi asiakkaan odotuksia koke-
musta kohtaan ja siten havaita ero odotusten ja toteutuneen kokemuksen välillä. Se, onko
asiakkaan kokema asiakaskokemus positiivinen vai negatiivinen, riippuu toteutuneen koke-
muksen ja ennakkoon syntyneiden odotusten suhteesta. Asiakkaan elämäntilanne vaikuttaa
asiakkaan odotuksiin ja sitä kautta asiakaskokemukseen. (Hill, Roche & Allen 2007; Gerdt &
Korkiakoski 2016; Toivonen 2016) Odotukset muodostavat ”standardin”, johon tuoreita koke-
muksia verrataan. Asiakaskokemus on siis positiivinen, jos kokemus ylittää kunkin - tietoiset
tai tiedostamattomat - standardit eli odotukset, tai vastaavasti negatiivinen, mikäli se alittaa
ne. (Toivonen 2016.)

6.3.1 Positiivinen asiakaskokemus

Eräs haastateltu kommentoi odotuksiaan ydinryhmätoimintaa kohtaan seuraavasti: *”Ei oikeestaan minkäänlaisia (odotuksia), koska mä en tiennytkään et tällöinen yleensä on. Mä olin hyvin hämmästynyt et mä oon johonkin ydinryhmään, kun en oo sellast tiennyt. Et tehään, mut mutta tota, nytkun se on selvinnyt et mitä kaikkee siinä on, ni se on ollut ihan hyvä. Ja ihan mielenkiintoista siellä on käydäkin.”* Kyseisen haastatellun kokemus voi siis siksi olla vahvasti positiivinen, koska hän ei ollut tietoinen koko ydinryhmätoiminnasta ennen sen alkua, eikä siten omannut voimakkaita odotuksia toimintaan.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että useat haastatelluista ovat löytäneet juuri Fira Oy:n ryhmäkennusprojektin joltakin www-sivustolta. Joillain haastatelluista henkilöistä on omakohtaista kokemusta jostakin muusta ryhmäkennusprojektista. Tutkimuksessa selvisi myös, että muita tiedotuskanavia, kuten Facebookia, sähköpostia sekä verkkokyselyitä pidetään lähes yhtä merkittävinä kosketuspisteinä kuin itse Verstas-tapaamisia. Konsultin merkitys asiakaskokemukseen on suuri, ja vaikka ”ensikertalaisuus” huomattiinkin, ovat kokemukset konsulttien olemuksesta, läsnäolosta ja ammattitaidosta positiivisia. Myös Verstas-tapaamisia kuvaillaan onnistuneiksi; *”on saanut lisää tietoa ja kertoa mielipiteitä ja ideoita ja on kuullut myös muiden näkemyksiä. Sen mä sanoisin et on, sit ollut siinä suunnittelussa mukana.”* Myös konkreettinen päätöksen teko on koettu hyväksi asiaksi, koska se on tuonut ydinryhmäläisille merkittävyyden ja vaikuttavuuden tunnetta.

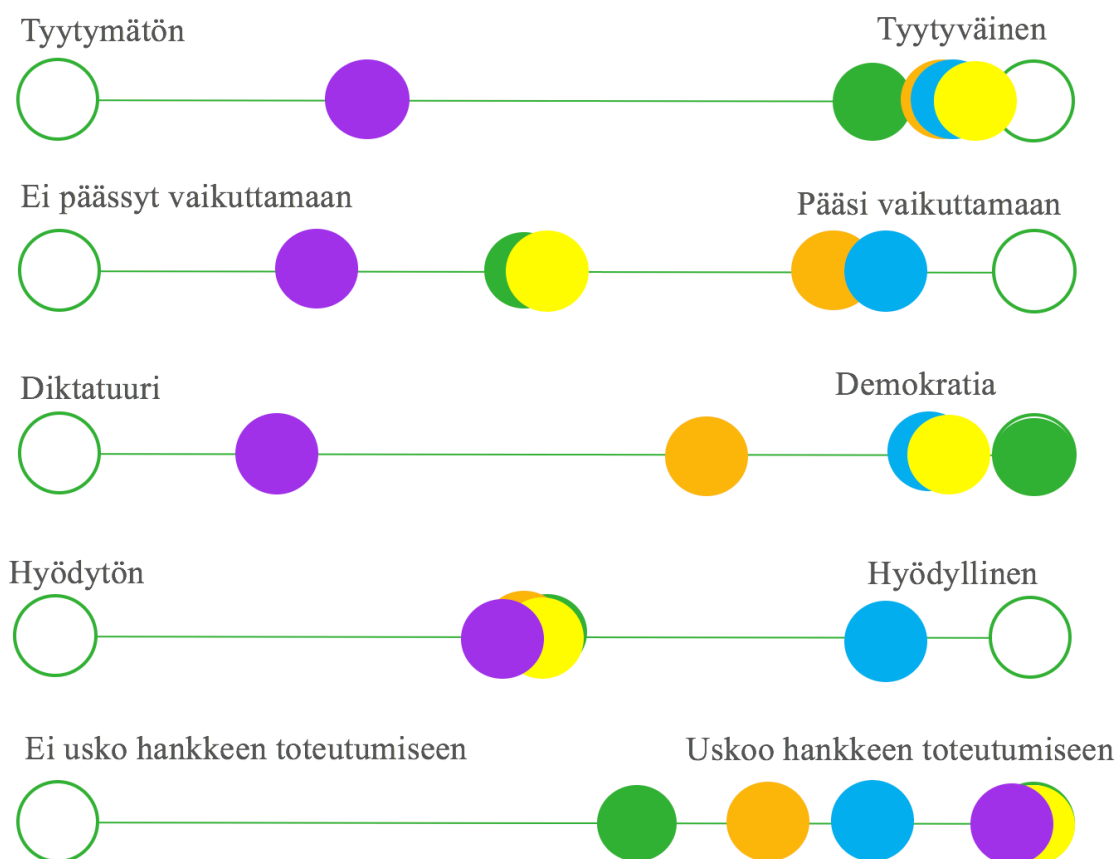
Tutkimuksessa selvisi, että yleinen kokemus ydinryhmätoiminnasta on ollut kaiken kaikkiaan positiivinen. *”Ihan ollut hauskaa, et heti on löytynyt niihin yhteinen sävel.”* Ydinryhmäläiset kokivat, että Firan henkilöitä kiinnosti aidosti heidän mielipiteensä. Jos jokin asia tuntui jäävän epäselväksi, Firalaiset selvittivät sen seuraavaan tapaamiskertaan mennessä. *”Ja se et siellon saanut ihmiset sit vapaasti sanoa mielipiteitään ja sit niitä ne jos joku asia jää epäselväksi, ni ne firan kaverit ottaa selville ja sanoo sen sit seuraavalla kerralla, mikä on hyvä. Et ettei jää sellaskas epämääräseks. Se on ollut hyvä.”*

6.3.2 Negatiivinen asiakaskokemus

Kenelläkään haastateltavista ydinryhmäläisistä ei ollut varsinaisesti huonoa asiakaskokemusta, mutta epätietoisuus on tunne, joka suurimmassa osassa tutkimuksen haastateltavissa näkyy. Hankkeen tulevaisuudesta ja etenemisaikataulusta ei olla varmoja. Ydinryhmäläisten asiakaskokemuksen kannalta olisi tärkeää huolehtia siitä, että Ydinryhmän jäsenet kokevat tulleen riittävästi informoiduiksi - pidetyiksi ajan tasalla, vaikkei konkreettisia muutoksia aiempaan olisikaan tullut.

Epävarmuuden tunnetta aiheuttaa esimerkiksi se, saadaanko asuintalo myytyä täyteen, viivästykö aikataulu, mihin ratkaisuihin päädytään tietyissä asioissa sekä karkaavatko kustannukset. *”Toivottavasti se on kaikille selvää, et tietysti ne sitten kaatuu meidän niskaan, kaikki tuota, odottamattomat menot. Se on kai se suurin riski.”* Myös intressistiriidat painavat joidenkin haastateltujen mieltä, mutta totta kai jokainen kokee tästä asiasta henkilökohtaisesti oman näkökulmansa kautta. Muutama haastateltu kokee Versta-tapaamisissa olleen paljon ”huopaamista” asioiden kanssa, joihin he kokevat turhautuneensa.

Kokemusskaalojen yhteenveto (kuvio 12) kuvaa haastateltujen ydinryhmäläisten kokemuksia, jotka ovat muodostuneet kuviossa 11 mainituissa ydinryhmätoiminnan kosketuspisteissä.



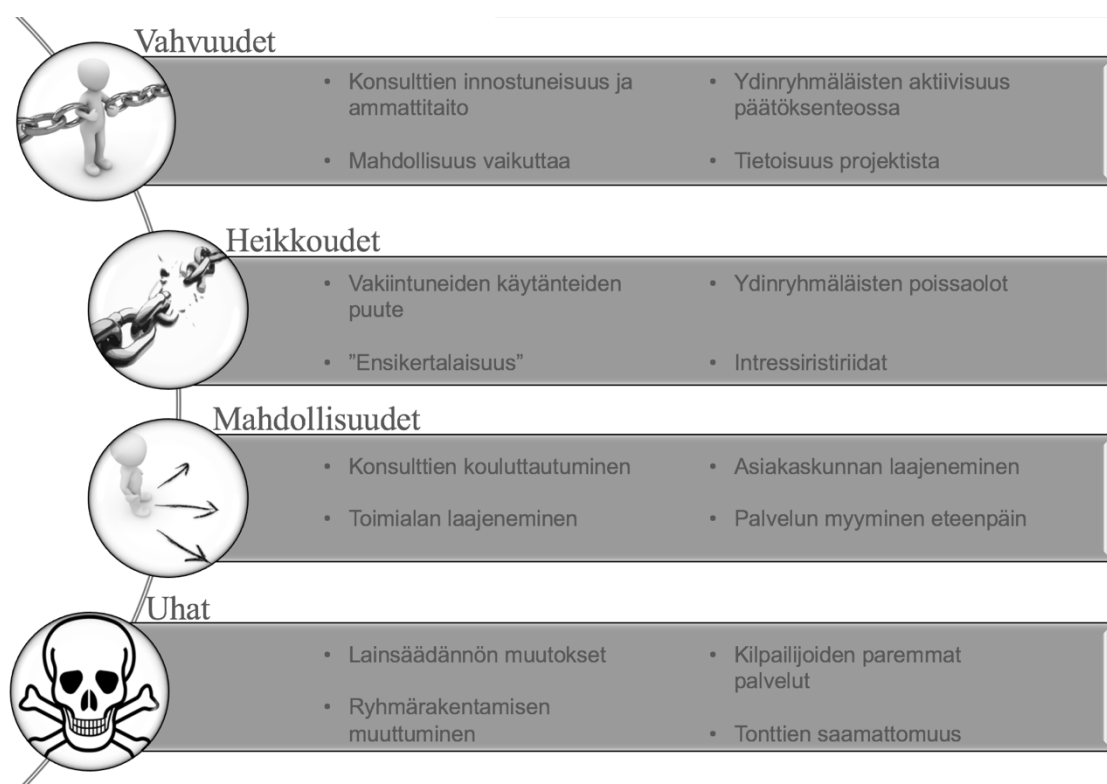
Kuvio 12: Yhteenveto kokemusskaaloista.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Fira Oy:n ryhmärakentamisen ydinryhmäläisten asiakaskokemukset ovat suurilta osin hyviä. Täysin huonoja kokemuksia ei ilmennyt lainkaan, mutta joiltain osin neutraaleja kokemuksia. Neutraalit kokemukset johtuivat pääasiassa siitä, ettei haastateltu kokenut halua tai tarvetta vaikuttaa ydinryhmätoimintaan.

Asiakaskokemuksen laadun ja sen kehittämiseen liittyvien kysymysten lisäksi tuotoksen tarkoituksena oli vastata seuraaviin alakysymyksiin: *miksi asiakas valitsee ryhmärakennuttamisen?*

Millaisena asiakas kokee rakennuttajakonsulttitoiminnan ja sen roolin? Tutkimuksesta ilmeni, että ryhmärakennuttaminen valitaan rakennusmuodoksi pääasiassa kahdesta syystä. Ensimmäinen on kustannussäästöt; ryhmärakennuttamalla saa perustasoisen asunnon kohtuuhinnalla. Ryhmärakentamisessa ostaja ei maksa asunnon markkinahintaa, vaan pelkästään rakennuttamisen kustannukset sekä konsultin palkkion. Toinen valintaperuste on mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun: erityisesti oman asunnon, mutta myös koko talon asioiden. Rakennuttajakonsultin rooli koetaan oleelliseksi näin suuressa projektissa. Tutkimuksen haastattelujen mukaan, vaikka kyseessä oli Firan ensimmäinen kerta ryhmärakentamisen konsulttina, hanke on sujunut tähän asti hyvin. Konsultin rooli koetaan tärkeäksi, koska siten hanketta ohjaa ja omalta osaltaan johtaa ammattilainen. Kun asukas hankkii ryhmärakentamisen palveluna, häneltä ei vaadita projektinjohtollista tai rakentamiseen liittyvää osaamista.

Ydinryhmän jäsenten kokemusten perusteella johdetussa SWOT-analyysissä (kuvio 13) selvitetään ydinryhmätoiminnan vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) sekä uhkia (threats). Vahvuudet kokoavat asiakkaiden hyvät kokemukset yhteen, kun taas kohdassa heikkoudet esitetään asiakaskokemukseen mahdollisesti huonontavasti vaikuttavia tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ydinryhmätoimintaan ulkopuolelta vaikuttavia mahdollisia tekijöitä. (Opetushallitus 2016.)



Kuvio 13: Asiakaskokemuksista johdettu ydinryhmätoiminnan SWOT-analyysi.

6.4 Kehitysehdotukset

Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun mallin viimeisen vaiheen, *konseptoi ja vaikuta*, olisi tarkoitus tuottaa aikaisemmasta mallinnuksesta valmis liiketoiminnallinen konsepti. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuitenkin uuden konseptin sijaan tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnan ja asiakaskokemusten parantamiseksi. Tarkoituksena oli kartoittaa ydinryhmäläisten haastattelujen avulla kokemuksia ydinryhmätoiminnasta, joiden avulla voidaan kehittää Fira Oy:n muodostaman Ydinryhmän toimintaa jatkossa.

Erinomaisten kokemusten tuottaminen asiakkaille voi tuottaa yritykselle erinomaisen tuloksen. Siksi kokemuksesta kannattaa tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen versio. Jotta ydinryhmäläisten asiakaskokemus saataisiin entistä jo valmiiksi hyvää tasoa paremmaksi, seuraavassa esitetään muutamia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnalle. Haastatteluiden perusteella ydinryhmätoimintaa voitaisiin kehittää kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

- Ydinryhmän sisäinen työryhmä
- vaihtoehtojen syntymisen läpinäkyvyys
- materiaalit ydinryhmäläisille ennakoon
- jatkuva tiedottaminen
- ydinryhmäläisten profiilit.

Ydinryhmän toimintaa voitaisiin tehostaa siten, että ensin järjestettäisiin vain halukkaille Ydinryhmänjäsenille innovoivat riihet, joissa ideoitaisiin ja paneuduttaisiin syvemmin asioihin. Tuo työryhmä voisi tehdä päätökset isoihin linjoihin, joiden sisällä asukastyöryhmät voisivat asioita eteenpäin konsultin kanssa. Niiden ehdotuksien kanssa palattaisiin yhteen, ottamaan kantaa koko Ydinryhmän voimin äänestyksen merkeissä. Tällaiset valmiiksi työstetyt materiaalit päätöksien tueksi voisivat helpottaa päätöksien tekemistä Versta-tapaamisissa. Nyt päätöksen teko on siirtynyt verkkoon, kun tapaamiset menivät lähinnä ideoiden edes takaisin vaihtelussa. Tällainen menettely voisi parantaa asiakaskokemuksia; halukkaat saisivat osallistua innovatiiviseen kehittelyyn ja ideointiin, mutta kaikki saisivat kuitenkin vaikuttaa lopputulokseen. Tämä loisi lisää tyytyväisyyttä sekä aktiivisten ydinryhmäläisten keskuudessa, että niille, jotka eivät koe niin suurta tarvetta vaikuttamiseen ja osallistuisivat mielellään vähemmän.

Ydinryhmäläisten kokeman epävarmuuden ja epätietoisuuden ehkäisemiseksi voitaisiin ehdottaa entistä enemmän läpinäkyvyyttä siihen, kuinka äänestysten vaihtoehdot valikoituvat. Tämä voi tietysti jo nyt olla selvää erityisen aktiivisille ydinryhmäläisille, mutta useimmille haastatelluista ne olivat hieman epäselviä. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi juuri siten, kuten aikaisemmassa ehdotuksessa tuotiin esille: valmiiksi työstetyt materiaalit päätöksien tueksi, joissa olisi myös miksi-perusteluja. Tämä edistäisi päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja sel-

keyttä, jota varmasti kaikki arvostavat. Ydinryhmäläiset kaipasivat myös päätöksiin lisää selkeyttä, esimerkiksi perusteluita siitä, miksi jokin asia ei toteudukaan. Äänestysten tulokset voitaisiin käydä läpi aina seuraavassa Versta-tapaamisessa, jotta kysymyksiä herättäneitä päätöksiä voitaisiin perustella.

Läpinäkyvyyttä ja aktiivisuutta kaivataan myös yleiseen tiedottamiseen. Tärkeää olisi huolehtia siitä, että Ydinryhmän jäsenet kokevat tulleen riittävästi informoiduiksi - toisin sanoen pidetyksi ajan tasalla - vaikei konkreettisia muutoksia aiempaan olisikaan tullut. Tämän voisi hoitaa esimerkiksi 2. vaiheen markkinoinnin ja varaustilanteen kohdalla niin, että ydinryhmäläiset saisivat väliaikaisia tietoja tilanteesta helposti aina halutessaan. Kaikenlainen yhteydenpito ja tiedottaminen ovat varmasti aina innolla vastaanotettuja. Kysymys on kuitenkin suuresta muutoksesta ydinryhmäläisten elämässä. Mutta entä ne, jotka hankkivat perustasoisen asunnon ilman muutoksia, sijoitusmielessä? Tähän tarkoitukseen voitaisiin suunnitella ydinryhmäläisten profiilit, joiden perusteella tiedotusten laatu ja tiheys saataisiin määritettyä. Jokainen saisi ajankohtaista tietoa juuri siitä, mistä itse haluaisi - kaikesta pienimpiinkin tervehdyksiin vastataksaan, tai vaikka vain osallistuakseen äänestyksiin.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on loppuarviointi, vaikka arviointia tehdäänkin koko kehitystyön läpi. Koko kehittämistyön loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten työssä onnistuttiin. Oleellisia selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet saavutettiin ja ovatko tulokset valmiita levitykseen. (Ojasalo ym. 2009, 47-48.) Tässä luvussa pohditaan tavoitteita ja niiden saavuttamista, sekä tutkimuksen luotettavuutta. Aivan lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutumista sekä opinnäytetyöprosessin aikaisista oppimista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä asiakaskokemus muodostuu. Työn tarkoituksena oli osoittaa Firan ryhmärakentamisen palvelun onnistuneita tekijöitä ja epäkohtia selvittämällä ydinryhmäläisten asiakaskokemuksia. Näiden avulla tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnan asiakaskokemusten parantamiseksi. Työn tavoitteita selkiyttävä kuvio 1 löytyy johdanto-osuudesta. Tutkimukseen haastatellut henkilöt kertoivat omia kokemuksiaan Ydinryhmästä, ydinryhmätoiminnasta sekä Versta-tapaamisista. Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, Fira Oy:n ryhmärakentamisen ydinryhmäläisten asiakaskokemukset ovat suurilta osin hyviä, ja että Versta-tapaamiset olivat onnistuneita. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tässä työssä asiakaskokemusta on tutkittu vain ryhmärakentamisprosessin alkuvaiheen osalta, itse asuntokohtaisen suunnittelun ja rakennusvaiheen ollessa vielä tulevaisuutta.

Ensimmäisenä tämän työn ohjaavana kysymyksenä oli selvittää, minkälaiset tekijät määrittelevät asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus on kaikkien suorien ja epäsuorien kontaktien summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Kontakteissa muodostuu fyysisiä ja emotionaalisia tekijöitä, jotka kuvaavat esimerkiksi sitä, mitä kontaktissa tapahtuu ja miten, sekä miltä se tuntuu. Näitä tekijöitä verrataan asiakkaan odotuksiin kokemuksesta - kokemus on hyvä, jos kokemus odotukset, tai huono, mikäli se alittaa ne. (Esim. Gerdt & Korkiakoski 2016; Toivonen 2016.) Ydinryhmäläisten asiakaskokemuksen muodostumisen moninaiset kosketuspisteet kuvattiin luvussa 6. Asiakaskokemuksen muodostuminen ei ole yksinkertainen asia, koska siihen vaikuttavia tekijöitä on lukemattomia määriä. Tuloksien osalta on lähes väistämätöntä, että vastauksissa on eroavaisuuksia. Tämä johtuu siitä, että jokainen henkilö on yksilö, jonka kokemus muodostuu oman elämäntilanteensa ja näkökulmansa kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että vastauksiin saada ei saturaatiota, vaikka haastateltavia olisi runsaasti. Päinvastoin, sitä heterogeenisemmaksi aineisto muuttuisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Fira Oy:n ryhmärakentamisen ydinryhmäläisten asiakaskokemukset muodostuvat hyvin erilaisissa kontaktipisteissä ja erilaisista lähtökohdista.

Työn tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmaksi muodostuneeseen kysymykseen: miten kehittää asiakaskokemusta konsulttivetoisessa ryhmärakentamisprosessissa? Koska kyseessä on asiakaskokemuksen kehittämisen tutkimus, oli kvalitatiivisen tapaustutkimuksen ohella kehittämistyössä lähestymistapana palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun ajatusmaailmassa pyritään selvittämään asiakkaan näkökulmaa palvelusta. Sen vuoksi se sopii erinomaisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen, jossa oikeastaan suurin merkitys on juuri asiakkaan tunteilla, odotuksilla, tuntemuksilla ja emootioilla. (Tuulaniemi 2012.)

Työn yhtenä tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia ydinryhmätoiminnan ja asiakaskokemusten parantamiseksi. Tarkoituksena oli haastattelujen muodossa kartoittaa ydinryhmäläisten mielikuvia, kokemuksia, mielipiteitä ja toiveita sekä heidän arvostamiaan toimintamalleja, joiden avulla ydinryhmätoimintaa voidaan kehittää. Jotta ydinryhmäläisten asiakaskokemus saataisiin entistä jo valmiiksi hyvää tasoa paremmaksi, kehitysehdotuksia tuli liittyen esimerkiksi ydinryhmätoiminnan tehostamiseen, läpinäkyvyyteen sekä tiedonkulkuun.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan niiden luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 231). Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat laadullisessa tutkimuksessa oleellisia, koska sen avulla lukija pystyy tekemään päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo ym. 2009, 94). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tärkeää on se, että tulosten analyysin parissa työskentelevä perustelee tekemiään valintoja samalla selvittäen, miksi hän on

tehnyt mitäkin. Siten tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetista puhuttaessa arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä, eli onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Validius tarkoittaa yhteensopivuutta tapauskuvauksen ja sen selitysten sekä tulkintojen välillä. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaankin ymmärtää enemmän uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Arvioitaessa työn luotettavuutta tulee pohtia, ovatko tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe voineet vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia tutkimukseen osallistuneet ovat antaneet, ja miten tutkimusaiheen vaikutus voi vastauksissa näkyä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä noudatetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamaa HTK-ohjetta (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012).

Tutkimuksen otosjoukko oli kooltaan yhteensä viisi ydinryhmäläistä. Teemahaastattelun haastateltavia ei tule valita satunnaisvalinnalla, vaan haastatteluun tulee valita tutkittavaksi sellaisia henkilöitä, joilta on oletettavasti saatavilla parhaiten aineistoa liittyen käsiteltävään aiheeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ydinryhmän kaiken kaikkiaan 25:stä henkilöstä on tätä tutkimusta varten haastateltu viidesosaa, mikä on kohtuullisen kokoinen otosjoukko laadullisessa tutkimuksessa. Haastateltavien valintaperuste ja määrä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, mutta toki useampi haastateltava olisi lisännyt sitä entisestään.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vaiheet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti lukijalle. Tutkimuksessa tehty valinnat ovat perusteltuja, ja omalta osaltaan perustelujen luotettavuutta lisää siihen käytetyt monet menetelmäkirjallisuuden lähteet. Tutkimustulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman totuudenmukaisesti, siksi tuloksia selvittäessä käytettiin useita suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Näin ydinryhmäläisten näkemykset, ja etenkin kokemukset asioista välittyvät lukijalle totuudenmukaisesti. Kaikki tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat, jotka tulivat haastatteluissa ilmi, pyrittiin tuomaan puolueettomasti esille. Tutkimuksen tuloksiin saattaa osaltaan vaikuttaa se tosiasia, että kaikki haastatellut ovat omasta halustaan valinneet ryhmärakentamisen ja siksi lähtökohdat haastatteluille ovat mahdollisesti positiivisia. Ydinryhmäläisten lähtökohtaisen valinnan Ydinryhmään osallistumisen ja Ydinryhmässä syntyneen asiakaskokemuksen välillä voi kuitenkin olla pitkä matka,

7.2 Tutkimuksen toteutumisen ja oman oppimisen arviointi

Tutkimus kulki mukaillen palvelumuotoilun mallia, mutta lähtökohdiltaan hieman erilaisessa kehittämistyössä eivät aivan kaikki palvelumuotoilun vaiheet toteutuneet. Mikäli työ olisi aloitettu jo Ydinryhmätoiminnan alkuvaiheessa ja havainnointia olisi suoritettu koko toimintajakson ajan, olisi sitä pystytty arvioimaan ja muokkaamaan jo toiminnan aikana. Tuolloin palve-

lumuotoilun mallia olisi voinut soveltaa työhön paremmin. Tutkimuksen ajankohta ajoittui kuitenkin Ydinryhmän ensimmäisen ja toisen toimintavaiheen väliin, joka oli toimeksiantajan sekä opinnäyteyön tekijän toiveiden mukainen.

Tutkimus toteutui suunnitellussa aikataulussa ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Teoriaosuuden kirjoitus sujui pääasiassa ongelmitta, lukuun ottamatta pientä epäselvyyttä aiheen rajauksen suhteen. Sekä tutkimusongelmaan että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ydinryhmäläisten haastatteluiden avulla, jotka olivat kuitenkin yllättävän haasteellisia saada sovituiksi kesän loma-aikana. Tutkimustuloksien litterointi ja tuloksien analysointi tehtiin aina haastattelun jälkeen, mikä mahdollisti huomaamaan, mitä ydinryhmäläisiltä olisi kannattanut vielä kysyä, ja mihin teemojen kysymyksiin olisi ollut järkevää syventyä tarkemmin. Tätä asiaa korjattiin aina seuraavaan haastatteluun mentäessä, joten haastattelut vastasivat aina edeltäjäänsä paremmin tutkimuskysymyksiin. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin oltiin tyytyväisiä.

Kirjallisen tutkimusanalyysin lisäksi toimeksiantajalle tuotettiin visuaalinen PowerPoint -esitys. Materiaali kokosi yhteen teemahaastattelurungot, listan Ydinryhmän jäsenistä sekä tiivistetysti haastattelujen vastaukset ja loppuanalyysit teemoittain. Tutkimuksen eettisyyden säilyttämiseksi tuotettu materiaali ei ole raportissa liitteenä.

Ryhmärakentamisen Ydinryhmän asiakaskokemusta kannattaa tutkia jatkossakin, sillä sen kehittäminen on yritykselle kannattavaa. Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta on tutkittu vain ryhmärakentamisprosessin alkuvaiheen osalta prosessin ollessa vielä käynnissä. Asiakaskokemukset saattavat vaihdella voimakkaasti rakennusvaiheen käynnistyessä. Lisäksi ryhmärakentamisen toimintamallit ja käytänteet sekä Ydinryhmän jäsenet tulevaisuuden hankkeissa tulevat mitä ilmeisimmin muuttumaan, joten niihin liittyvästä asiakaskokemuksesta saadaan aina selville jotakin uutta tietoa, tai ainakin vahvistettua aikaisempia tutkimuksia. Jatkotutkimusten kannalta järkevä tutkimusaihe voisi liittyä painotukseltaan asiakkaiden odotuksiin, jotta niihin pystyttäisiin vastaamaan - tai mikä parempaa, jopa ylittämään ne!

”Mä toivon et tää jatkuu, et ei tää niinkun jää tähän. Et tästä tulis vaihtoehto ihmisille hankkia asuntoja, jatkossakin.”

Lähteet

Painetut lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. Tekes.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gehl, J. 2010. Cities for people. Washington, DC: Island Press.

Helamaa, A. & Pylvänen, R. 2012. Askeleita kohti yhteisöasumista. Selvitys yhteisöasumisen muodoista ja toteuttamisesta. Tampereen teknillinen yliopisto. Arkkitehtuurin laitos. Asunto-suunnittelu. Julkaisu 6. Tampere.

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer Satisfaction: The Customer Experience Through The Customer's Eyes. The Leadership Factor. London. Cogent Publishing Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell O.

Kerovuori, J. 2012. Hankeneuvonantajan tehtävät asuinyhteisön vuorovaikutteisessa rakennusprosessissa. Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan laitos. Rakennustuotanto ja -talous. Raportti 9. Tampere.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Korpela, S. 2014. Yhteinen talo. Ryhmärakennuttaminen ja yhteisöasumisen pohjoismainen malli. Riika: Into Kustannus Oy

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3.Painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 28-45.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Porvoo: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. and Green, R. (toim.), The Handbook of Service Innovation. Lontoo: Springer-Verlag, 193 - 212.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Pennington, D. C. & Ahokas, M. 2010. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Pine & Gilmore. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review 76 Heinäkuu-Elokuu.

Pine & Gilmore. 2002. The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage. Boston. Harvard Business School Press.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Ahvenainen, P. 2017. Asiakaskokemus TOP3 trendit 2017. Verkkojulkaisu 3.2.2017. Viitattu 19.3.2017. <http://perttuahvenainen.fi/asiakaskokemus-trendit-2017/>

Airaksinen, A. 2015. Uusi laki hyväksyy talojen ryhmärakentamisen, mutta pakkoyhteisöllisyys pelottaa monia. Helsingin sanomat. Verkkojulkaisu 29.6.2015. Viitattu 8.7.2016. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1435460007696>

Asiakaspalvelukokemus.fi. 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Maaliskuu 2017. Tutkimus. PDF.

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. Viitattu 23.6.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

ERAT 2015. Ryhmärakentaminen. Viitattu 27.6.2016. <http://www.erat.com/ryhmarakentaminen/mita-on-ryhmarakentaminen>

Fira. 2015. Ryhmärakentaminen. Jätkäsaaren kortteli 20816. PDF-tiedosto. Viitattu 1.7.2016. https://prismic-io.s3.amazonaws.com/ryhmarakennus%2Fabec58d3-1ec0-41c4-a4c4-0d57cb3149ce_ryhma%CC%88rakentaminen.pdf

Fira. 2016. Ilmarinen sijoittajana mukaan vauhdittamaan Firan kehitystä. Verkkojulkaisu 21.6.2016. Viitattu 1.7.2016. <http://www.epressi.com/tiedotteet/talous/ilmarinen-sijoittajana-mukaan-vauhdittamaan-firan-kehitysta.html>

Fira Oy. 2016. Viitattu 9.6.-1.7.2016. <https://www.ryhmarakentaminen.fi/#>

Helsingin Loppukiri senioriyhteisö. 2012. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.6.2016. http://loppukiriseniorit.blogspot.fi/p/blog-page_31.html

Herrala, O. 2016. Rakli asuntorakentamisesta: Hinnoissa 20 prosenttia ilmaa. Verkkojulkaisu 5.1.2016. Viitattu 9.6.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/rakli-asuntorakentamisesta-hinnoissa-20-prosenttia-ilmaa/chLaQ3Lc>

Huhtala, M. 2010. Perjantai-idea: Toiveiden tynnyri. Ideapakka. Verkkojulkaisu 15.10.2010. Viitattu 11.7.2016. <http://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-toiveiden-tynnyri/>

HTK-ohje 2012. Viitattu 16.3.2015. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Kirsi, K. 2015. Kortteli tuo ihmiset yhteen: "Tutustuminen vaatii normaalia kohteliaisuutta". Verkkojulkaisu 26.11.2015. Viitattu 9.6.2016. http://yle.fi/uutiset/kortteli_tuo_ihmiset_yhteen_tutustuminen_vaatii_normaalia_kohteliaisuutta/8482052?ref=leiki-uu

Kivelä, T. 2010. Omatoiminen ryhmärakentaminen: Kiinnostaako urbaani asuntoyhteisö? Helsingin kaupunki. Kiinteistövirasto. SlideShare-esitys 11.6.2010. Viitattu 15.6.2016. <http://www.slideshare.net/DemosHelsinki/tuomas-kivel-omatoiminen-ryhmarakentaminen-helsingiss-lyhytluokattu>

Kivelä, T. 2012. Omatoiminen ryhmärakennuttaminen. Helsingin kaupunki. Kiinteistövirasto. PDF-tiedosto 18.9.2012. Viitattu 3.6.2016. http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/asuminen/asu-live-mfa/omatoiminen-rakennuttaminen-17.9.2012-tki-power_kivela.pdf

Korpela, S. 2016. Ryhmärakennuttajat - Keille ryhmärakennuttaminen sopii? Verkkojulkaisu 22.4.2016. Viitattu 11.6.2016. <http://www.ryhmarakennuttajat.fi/blogi/2016/04/22/9436>

Latvanen, K. 2015. Oma koti kultan kallis. FIM Lounge. Verkkojulkaisu 25.11.2015. Viitattu 5.7.2016. <https://lounge.fim.com/oma-koti-kullan-kallis/>

Långström, M. 2016. Ydinryhmätapaamisessa luotiin keskustelevala luottamuksen ilmapiiri, jonka päälle on hyvä rakentaa. Verkkojulkaisu 04/2016. Viitattu 1.7.2016. <http://blog.ryhmarakentaminen.fi/2016/04/ydinryhmatapaamisessa-luotiin.html>

Nupponen, J. 2015. Lunastatko asiakkaan odotukset? Verkkojulkaisu 23.10.2015. Viitattu 19.3.2017. <http://www.benemen.fi/fi-FI/palvelukokemus-2016-blogi/lunastatko-asiakkaan-odotukset/>

Nupponen, T. 2008. Omatoiminen ryhmärakentaminen. Asuttaisiinko toisin? Kaupunki-asumisen uusia konsepteja. Aalto-yliopisto. Urbanin asumisen tulevaisuuden konseptit, URBA. YTK. Pdf -tiedosto. Viitattu 10.6.2016. http://urba.fi/sites/default/files/pdf-artikkelit/YTKB9507_Nupponen.pdf

Nupponen, T. 2009. Ryhmärakentamisen tekijät, näkijät ja hyvät mallit. Asumiskonseptien kehittäminen työryhmissä. Aalto-yliopisto. Urbanin asumisen tulevaisuuden konseptit, URBA. YTK. PDF-artikkeli. Viitattu 10.6.2016. http://www.urba.fi/sites/default/files/pdf-artikkelit/YTKB9910_Nupponen.pdf

Opetushallitus. 2016. SWOT-analyysi. Verkkojulkaisu. Viitattu 29.7.2016. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Ryhmrakennuttamislaki 190/2015. Viitattu 27.6.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150190>

Rytkönen, E. 2016. Ydinryhmäläisenä saan enemmän Firan ryhmärakentamishankkeissa. Verkkojulkaisu 04/2016. Viitattu 1.7.2016. http://blog.ryhmarakentaminen.fi/2016_04_01_archive.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.7.2016. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salo, H. 2015. Rakennusala ei kuuntele. Nyt muutetaan se! Verkkojulkaisu. Viitattu 9.6.2016. <http://blog.ryhmarakentaminen.fi/2015/10/rakennusala-ei-kuuntele-nyt-muutetaan-se.html>

Salo, H. 2016. Firan ryhmärakennusmalli saa ensimmäisenä suomessa pankin rahoituksen yhtiölainaan. Verkkojulkaisu. 1.2.2016. Viitattu 27.6.2016. <http://www.fira.fi/fi/ajankohtaista/show/126/firan-ryhmaerakennusmalli-saa-ensimmaeisenae-suomessa-pankin-rahoituksen-yhtioelainaan>

Saraco D&M Oy 2015. Ryhmärakennuttaminen. Viitattu 27.6.2016. <http://www.asuntohankkeet.fi/DowebEasyCMS/>

Sivistystoimi. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Pdf-tiedosto. Viitattu 21.7.2016. http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

SuomiFinland 100. 2016. Kaupungistumisen kehitys. Verkkojulkaisu 12.2.2016. Viitattu 7.7.2016. <http://suomifinland100.fi/kaupungistumisen-kehitys/>

Tilastokeskus. 2015a. 1 Asuntokuntien velkaantuminen hidastunut viime vuosina. Verkkojulkaisu. Viitattu 7.7.2016. http://www.stat.fi/til/velk/2015/velk_2015_2016-06-22_kat_001_fi.html

Tilastokeskus. 2015b. 2 Suurimmat asuntovelat Etelä-Suomessa. Verkkojulkaisu. Viitattu 7.7.2016. http://www.stat.fi/til/velk/2015/velk_2015_2016-06-22_kat_002_fi.html

Tilastokeskus. 2015c. Tuloero kasvoi omistus- ja vuokra-asunnoissa asuvien välillä vuonna 2013. Verkkojulkaisu 9.4.2015. Viitattu 8.7.2016. http://tilastokeskus.fi/til/tjt/2013/02/tjt_2013_02_2015-04-09_tie_001_fi.html

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus - paljon melua tyhjästä? Verkkojulkaisu 19.1.2016. Viitattu 22.12.2016. <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>

Tuulaniemi, J. 2012. Palvelumuotoilun työkalupakki. Prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Pdf-tiedosto. Viitattu 15.7.2016. https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf

Vesalainen, S. 2015. Anna Kuusi rakentaa omakotitaloa Kalasatamaan - ryhmärakennuttajia kiinnostavat yhä suuremmat kohteet. Verkkojulkaisu 20.11.2015. Viitattu 13.6.2016. http://yle.fi/uutiset/anna_kuusi_rakentaa_omakotitaloa_kalasatamaan__ryhmarakennuttajia_kiinnostavat_yha_suuremmat_kohteet/8467033

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön kolmiosaisen tavoitteen osat | 8 |
| Kuvio 2: Jätkäsaaren ryhmärakennushankkeen eteneminen (Fira 2015). | 16 |
| Kuvio 3: Millainen asiakaskokemus on suhteessa odotuksiin? (mukailen Fischer & Vainio 2014; Toivonen 2016). | 19 |
| Kuvio 4: Onnistuneeseen asiakaskokemuksen elementit (Gerdt & Korkiakoski 2016). | 24 |
| Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin iteratiivisuus (Sivistystoimi 2013). | 27 |
| Kuvio 6: Tyytyväisyyden skaala. | 33 |
| Kuvio 7: Vaikuttamisen skaala. | 35 |
| Kuvio 8: Demokraattisuuden skaala. | 36 |
| Kuvio 9: Hyödyllisyyden skaala. | 36 |
| Kuvio 10: Usko hankkeeseen -skaala. | 37 |
| Kuvio 11: Ydinryhmän asiakaskokemuspolku. | 38 |
| Kuvio 12: Yhteenveto kokemusskaaloista. | 40 |
| Kuvio 13: Asiakaskokemuksista johdettu ydinryhmätoiminnan SWOT-analyysi. | 41 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Haastattelun saatekirje | 53 |
| Liite 2: Teemahaastattelurunko | 54 |

Liite 1: Haastattelun saatekirje

Hei Ydinryhmäläinen!

Olen Heini Räsänen ja teen tradenomi-opintojeni opinnäytetyöhön liittyen ryhmärakentamisprosessin asiakaskokemukseen liittyvää kehittämistyötä Fira Oy:lle. Työn tavoitteena on karvoittaa haastattelujen muodossa kokemuksianne ydinryhmätoiminnasta sekä kehittää Ydinryhmän toimintaa jatkossa.

Sain yhteystietosi Fira Oy:n Mikael Långströmiltä. Olisi mahtavaa, jos saisin mahdollisuuden juuri Sinun haastatteluusi. Haastattelujen avulla pyrin ymmärtämään Ydinryhmäläisten mielikuvia, kokemuksia, mielipiteitä ja toiveita sekä arvostamianne toimintamalleja, jotta ydinryhmätoimintaa voidaan kehittää jatkossa entistä paremmaksi.

Haastattelujen toivottu ajankohta olisi viikoilla 28-29 eli 11.7.-24.7.2016 välisenä aikana, jotta aineisto ehditään käsitellä ennen hankkeen seuraavaa vaihetta. Tapaisin Sinut mielelläni kasvotusten, mutta mikäli yhteistä ajankohtaa ei löydy, voimme pitää haastattelun myös Skype-palaverin muodossa (esimerkiksi jo ensi viikolla 27). Haastattelut nauhoitetaan, mutta missään vaiheessa opinnäytetyöhön liittyen henkilöllisyytesi ei tule esille. Arvioisin, että haastatteluun tulisi varata aikaa noin 45 minuuttia.

Kun haluat osallistua haastatteluun ja olet löytänyt haastattelulle sopivan ajankohdan, lähetä minulle ehdotus ajankohdasta yhteystietoineen sähköpostitse osoitteeseen heini.xxxxxxxx@student.laurea.fi tai vastaamalla tähän viestiin. Olen Sinuun yhteydessä mahdollisimman nopeasti, ja sovitaan haastattelun yksityiskohdista.

Olisi erityisen hienoa, jos heittäytyisit mukaan ja suhtautuisit haastatteluun avoimen innostuneesti, jotta saisimme parhaat ainekset ydinryhmätoiminnan kehittämiseksi!

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Heini Räsänen
tradenomiopiskelija
XXX XXXXXXX
heini.xxxxxxxx@student.laurea.fi

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Kysymykset taustatietojen määrittämiseksi

Aluksi: esittele itsesi, esittele asiasi ja varmista nauhoituksen sopivuus.

| Taustatiedot | Motivaatiot RR:lle | Motivaatiot muutolle |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Minkälainen perhe sinulla on? Kuinka vanha olet? Missä lapsesi/lähisukulaisesi asuvat? Mitä harrastuksia sinulla on? Missä nykyään asut? Mitä arvostat asuinympäristössäsi? Mitä arvostat asuinpalveluissa? | <ul style="list-style-type: none"> Miksi kiinnostuit ryhmärakentamisesta? Miten löysit Jätkäsaaren hankkeen? (Mainos, some, puskaradio, aiempi kokemus) Mitä odotat ryhmärakentamiselta? Mitä eroa näet ryhmärakentamisessa ja gryndituotannossa? Mitä riskejä näet ryhmärakentamisessa? Miksi päädyit ryhmärakentamiseen? Mitä muita vaihtoehtoja olet pohtinut? Mitä positiivisia odotuksia sinulla on ryhmärakentamisen suhteen? | <ul style="list-style-type: none"> Miksi olet muuttamassa? Minkä kokoiseen asuntoon olet muuttamassa? Kauanko olet harkinnut muuttoa? Miten rahoituksesi on onnistunut? |

Fira Fiksumpaa rakentamista



Kysymyspatteristo ydinryhmätyöskentelystä

Millaisia odotuksia sinulla oli ydinryhmätyöskentelystä? Onko työskentely vastannut odotuksiasi? Miten kuvailisit ydinryhmätoimintaa?

| Yleistä Verstaissa | Teemoittain | Parannusehdotuksia |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> "Kuvaile ydinryhmätyöskentelyä omin sanoin." Millainen kokemus sinulle jäi ydinryhmästä ja ydinryhmätyöskentelystä? Mitä olet ollut mieltä Verstaista? Mikä on onnistunut? Oletko päässyt vaikuttamaan? Miksi / Miksi et? Mihin asioihin olet mielestäsi päässyt vaikuttamaan? Onko asioita, joita on käsitelty, mutta joihin et ole mielestäsi päässyt vaikuttamaan? Onko mielestäsi kaikkien mielipiteet otettu huomioon? Mitä mieltä olet ollut ulkopuolisten asiantuntijoiden esityksistä? | <ul style="list-style-type: none"> "Mitkä asiat ydinryhmätyöskentelystä ovat erityisesti jääneet mieleesi?" Ovatko toiveesi mielestäsi toteutuneet? Olitko tyytyväinen määritettyyn ansaintalogiikkaan? Miten yhteiskäyttötilojen käyttötarkoitukset otettiin mielestäsi huomioon? Mitä mielestäsi laatutaso tarkoittaa? Vastasiko määritetty laatutaso omaa mielipidettäsi? Miten pääsit mielestäsi vaikuttamaan pihasuunnitelmaan? Mitä mieltä olit kotitalon väri- ja materiaaalimaailman määrittelystä? Miten uskot hankkeen lähtevän käyntiin? Mikä oli paras kokemus Ydinryhmästä tai Verstaista? Entä huonoin? | <ul style="list-style-type: none"> "Miten olisit toteuttanut ydinryhmätyöskentelyn eri tavalla?" Mitä kesällä voitaisiin mielestäsi tehdä? Olisitko toteuttanut joitain osioita ydinryhmätyöskentelyssä eri tavalla? Miten uskot työenne vaikuttavan lopputulokseen? Uskotko että Verstaista oli hyötyä? Minkä kouluarvosanan antaisit ydinryhmätyöskentelylle? |

Fira Fiksumpaa rakentamista

